

**ESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL RECURSO
HUMANO PARA EL INSTITUTO TOBIAS EMANUEL (ITE)**

ANGELICA MARÍA HERNÁNDEZ ANDRADE

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL
SANTIAGO DE CALI
2013**

**ESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL RECURSO
HUMANO PARA EL INSTITUTO TOBIAS EMANUEL (ITE)**

ANGELICA MARÍA HERNÁNDEZ ANDRADE

Pasantía Institucional para optar por el título de Administrador de Empresas

**Director
JUAN CARLOS AGUILAR JOYAS
Economista**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL
SANTIAGO DE CALI
2013**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Administrador de Empresas.

ROBERTULIO AYALA

Jurado

ELIZABETH ECHEVERRY

Jurado

Santiago de Cali, 12 de Marzo de 2013

CONTENIDO

| | Pág. |
|--|-------------|
| RESUMEN | 11 |
| INTRODUCCIÓN | 13 |
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 14 |
| 1.1. SITUACIÓN PROBLÉMICA ACTUAL | 14 |
| 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 15 |
| 1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA | 15 |
| 2. JUSTIFICACIÓN | 17 |
| 3. OBJETIVOS | 18 |
| 3.1. OBJETIVO GENERAL | 18 |
| 3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 18 |
| 4. ANTECEDENTES | 19 |
| 5. MARCOS DE REFERENCIA | 22 |
| 5.1. MARCO TEÓRICO | 22 |
| 5.1.1. Teoría de sistemas | 22 |

| | |
|---|----|
| 5.1.2. Teoría de campo de Lewin | 24 |
| 5.1.3. Teoría de los dos factores de Herzberg | 24 |
| 5.2. MARCO CONCEPTUAL | 25 |
| 5.2.1. Planeación de los recursos humanos. | 25 |
| 5.2.2. Subsistema de integración de los recursos humanos | 25 |
| 5.2.3. Subsistema de organización de los recursos humanos | 26 |
| 5.2.4. Subsistema de retención de los recursos humanos | 27 |
| 5.2.5. Subsistema de desarrollo de recursos humanos | 27 |
| 5.2.6. Subsistema de auditoría de recursos humanos | 27 |
| 5.3. MARCO CONTEXTUAL | 28 |
| 5.3.1. Reseña histórica | 28 |
| 5.3.2. Misión | 30 |
| 5.3.3. Visión | 31 |
| 5.3.4. Valores | 31 |
| 5.3.5. Estructura organizacional | 31 |
| 5.3.6. Modelo de atención institucional | 32 |
| 5.3.7. Clientes | 32 |
| 6. METODOLOGÍA | 35 |
| 6.1. TIPO DE ESTUDIO | 35 |
| 6.2. METODO DE INVESTIGACIÓN | 35 |
| 6.3. DISEÑO METODOLÓGICO | 35 |
| 6.4. FUENTES DE INFORMACIÓN | 37 |

| | |
|---|-----------|
| 7. IMPORTANCIA DE LA GESTION DEL RECURSO HUMANO PARA LA EMPRESA | 38 |
| 8. DIAGNOSTICO Y ANÁLISIS DOFA DE LOS PROCESOS INHERENTES A LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS | 44 |
| 8.1.IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS FUNCIONALES INTERNOS DEL INSTITUTO TOBIAS EMANUEL | 44 |
| 8.1.1. Macroprocesos misionales | 44 |
| 8.1.1.1.La Unidad Educativa | 44 |
| 8.1.1.2.La Unidad de Protección | 44 |
| 8.1.1.3.La Unidad de Salud- IPS Inclusiva. | 45 |
| 8.1.2 Estructura organizacional. | 47 |
| 8.2.DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL INSTITUTO TOBIAS EMANUEL | 48 |
| 8.2.1. Integración de recursos humanos | 48 |
| 8.2.1.1.Investigación del mercado de recursos humanos | 48 |
| 8.2.1.2.Reclutamiento | 48 |
| 8.2.2. Organización de recursos humanos | 49 |
| 8.2.3. Retención de recursos humanos | 49 |
| 8.2.4. Desarrollo de recursos humanos | 50 |
| 8.2.5. Auditoría de recursos humanos | 50 |
| 8.3.ANALISIS DOFA (DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS) DE LOS RECURSOS HUMANOS DENTRO DEL ITE | 52 |
| 8.4.MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI) | 53 |
| 8.5.ESTRATEGIAS | 55 |

| | |
|--|-----------|
| 9. PLANTEAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS | 56 |
| 9.1.INTEGRACION DE RECURSOS HUMANOS | 57 |
| 9.1.1. Investigación del mercado de Recursos Humanos | 57 |
| 9.1.2. Reclutamiento | 58 |
| 9.1.3. Selección | 59 |
| 9.1.4. Socialización | 61 |
| 9.2.ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS | 62 |
| 9.2.1. Análisis y descripción de puestos | 62 |
| 9.2.2. Evaluación de desempeño | 63 |
| 9.3.RETENCIÓN DE RECURSOS HUMANOS | 65 |
| 9.3.1. Planes de prestaciones sociales | 65 |
| 9.3.2. Higiene y seguridad en el trabajo | 66 |
| 9.4.DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS | 67 |
| 9.4.1. Capacitación | 67 |
| 9.5.AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS | 69 |
| 9.5.1. Banco de datos | 69 |
| 9.5.2. Auditoría de recursos humanos | 70 |
| 10. CONCLUSIONES | 71 |
| 11. RECOMENDACIONES | 72 |
| BIBLIOGRAFÍA | 73 |

LISTA DE CUADROS

| | Pag. |
|---|-------------|
| Cuadro 1: Fuentes de información | 38 |
| Cuadro 2: Análisis DOFA | 52 |
| Cuadro 3: Matriz EFI | 53 |
| Cuadro 4: Estrategias DOFA | 55 |
| Cuadro 5: Ausentismo General | 80 |

LISTA DE ANEXOS

| | Pág. |
|--|-------------|
| Anexo A. Estructura de los procesos de recursos humanos | 75 |
| Anexo B: Fo ACOS03 Requisición de Personal | 76 |
| Anexo C: Fo.ACOS06 Convocatoria de personal | 77 |
| Anexo D: Solicitud para elaboración de contrato | 78 |
| Anexo E: Fo. GHU.G3 Inducción al cargo | 79 |
| Anexo F: HOJA DE VIDA- Access | 81 |
| Anexo G: Actualización de datos HV | 90 |
| Anexo H: Planilla de Registro | 91 |
| Anexo I : Fo. ACOS15 Entrevista | 92 |

LISTA DE FIGURAS

| | Pág. |
|--|-------------|
| Figura. 1. Organigrama | 48 |
| Figura 2. Propuesta del área de Recursos Humanos del ITE. | 56 |

RESUMEN

El Instituto Tobías Emanuel (ITE) es una entidad privada sin ánimo de lucro con 46 años en la cual sus trabajadores se han dedicado a mejorar la calidad de vida de los niños, niñas, jóvenes y adultos que se encuentran en situación de discapacidad, cuenta con cuatro unidades de negocio creadas para facilitar el proceso de inclusión frente a la sociedad por parte de las personas con discapacidad. Actualmente la mayoría de los programas que tiene el instituto están regidos por entidades externas como el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF y se ven en la obligación de cumplir con los requisitos que estas entidades dispongan, sesgando de esta manera las decisiones de la empresa.

El ITE es una institución con alrededor de 80 empleados (entre la nómina, prestación de servicios y supernumerarios), diversidad de cargos y 6 programas con distintas estructuras encaminados a lograr un mismo objetivo, el bienestar de los niños, niñas, jóvenes, adolescentes y adultos en situación de discapacidad.

Siendo una empresa mediana es necesario tener una estructura adecuada de las áreas que la integran y principalmente el área de recursos humanos, ya que el principal característica de todas las organizaciones es el capital intelectual y para adquirir el idóneo se debe realizar un proceso adecuado de incorporación del personal comenzando por el reclutamiento y continuando con la selección, contratación e inducción de este.

Hoy en día la institución ha comenzado a estructurar por completo los procesos que se llevan a cabo en cada una de las unidades de negocio que conforman el instituto, entre ellas se encuentra la estructura de los procesos de gestión del recurso humano para lo cual se requiere realizar un comparativo entre la estructura actual versus la estructura propuesta por Chiavenato y así crear un sistema de indicadores de recursos humanos para determinar y evaluar el funcionamiento de los procesos de integración, organización, retención, desarrollo y auditoría que integran este área dentro del Instituto Tobías Emanuel.

Dentro del ITE se desarrolló una propuesta para estructurar los procesos para la gestión del recurso humano, la cual se plantea dentro del siguiente documento; elaborado en cuatro fases las cuales abarcan cada una los objetivos establecidos al inicio del trabajo.

Palabras claves: integración, contratación, gestión del recurso humano, estructura, procesos, retención, desarrollo, organización.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones como agentes de cambio para la sociedad y los mercados, han contribuido con el desarrollo de técnicas, procesos y metodologías para el mejoramiento de su gestión, estas acciones han permitido configurar un mercado cada vez más competitivo demandando cada día mejores prácticas administrativas para su sostenimiento en el tiempo, en esta medida la gestión del talento humano viene alcanzando niveles e importancia relevante al interior de la empresa, puesto que parte de la ventaja competitiva se sostiene en su personal.

El presente documento tiene como propósito diseñar un plan que permita estructurar de manera adecuada los procesos de gestión del Recurso Humano para el Instituto Tobías Emanuel (ITE). Al realizar esta estructuración la organización puede llevar a cabo una mejor incorporación, retención, evaluación y desarrollo de sus colaboradores, con miras a asegurar una mayor eficiencia y eficacia en las actividades que estos realicen. Esta estructura se realiza teniendo en cuenta el modelo propuesto por Chiavenato en el cual la estructura de los recursos humanos se divide en cinco (5) subsistemas, con los cuales se realiza una comparación entre los procesos dados por Chiavenato y el desarrollo de estos dentro del Instituto, para cerrar con la estructura adecuada al funcionamiento de los recursos humanos en la institución.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. SITUACIÓN PROBLÉMICA ACTUAL

El Instituto Tobías Emanuel es una entidad privada sin ánimo de lucro creada en el año 1958, donde a lo largo del tiempo sus trabajadores se han dedicado a mejorar la calidad de vida de los niños, niñas, jóvenes y adultos que se encuentran en situación de discapacidad, contando con cuatro unidades de negocio creadas para facilitar el proceso de inclusión frente a la sociedad por parte de las personas con discapacidad. Actualmente la mayoría de los programas que tiene el instituto están regidos por entidades externas como el instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF y se ven en la obligación de cumplir con los requisitos que estas entidades dispongan.

Con el fin de mejorar y de crecer el instituto contrató los servicios externos de la empresa Procesos Inteligentes S.A., la cual se encargó de realizar la estructuración de un proyecto que involucró a todas las áreas y funciones del personal del Instituto Tobías Emanuel, que tuvo como objetivo realizar una evaluación inicial, acompañar y guiar la ejecución de la propuesta de desarrollo organizacional del ITE para constituirlo en una organización que aporta al fortalecimiento del sector de la discapacidad en Colombia, mediante el posicionamiento del modelo social inclusivo en discapacidad intelectual.

Teniendo en cuenta el diseño y estructura que tienen los procesos del área de Recursos Humanos del Instituto Tobías Emanuel, los cuales fueron entregados por la empresa Procesos Inteligentes S.A. a la Asistente Administrativa de la institución quien es la persona encargada de desarrollar dichos procesos, se puede analizar que fueron elaborados de una forma inadecuada, ya que involucraron los procesos del área de compras junto con los procesos de recursos humanos y sin dar la importancia que en realidad este área tiene, no se tuvo en cuenta que en el instituto, el personal no cuenta con la capacitación adecuada para estructurar y llevar a cabo una buena gestión de los Recursos Humanos y así lograr de forma efectiva mejorar la calidad de vida laboral de los empleados.

Dentro del Instituto Tobías Emanuel existe una problemática respecto al manejo, control y seguimiento adecuado a los procesos que integran la gestión de los recursos humanos, ya que la persona encargada de realizar estas funciones es la misma persona que maneja compras, mantenimiento general, contrataciones,

selección de personal, funciones administrativas, entre otras, estas múltiples funciones generan una sobrecarga laboral para el trabajador.

Al no llevarse a cabo esta estructuración el ITE está expuesto a que haya un alto índice de rotación del personal, inconformidad, desmotivación y apatía por parte de los empleados hacia las demás unidades de negocio que lo integran. A su vez, se arriesgan a que estas inconformidades afecten el rendimiento de los trabajadores repercutiendo finalmente en la comodidad de los usuarios y familiares.

Finalmente, al realizar un comparativo entre la estructura actual de los procesos de gestión de los recursos humanos versus la estructura propuesta por Chiavenato se debe crear un sistema de indicadores de recursos humanos para determinar y evaluar el funcionamiento de los procesos de integración, organización, retención, desarrollo y auditoría que integran esta área dentro del Instituto Tobías Emanuel.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo se deben estructurar los procesos de gestión de los Recursos Humanos para el Instituto Tobías Emanuel y lograr un mejoramiento en su gestión?

1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

De este interrogante se generan una serie de preguntas que dan un lineamiento apropiado para llevar a cabo este trabajo:

- ¿Por qué es importante la gestión humana en las organizaciones?
- ¿Cuáles son los procesos que componen e integran el área de RRHH en las organizaciones?
- De los diferentes autores ¿Cuál modelo de procesos para la gestión del Recurso Humano encaja mejor en el modelo de desarrollo del ITE?
- ¿Dentro del Instituto Tobías Emanuel existe información que ayude a realizar la estructuración de los procesos de gestión de los Recursos Humanos?

- ¿El Instituto Tobías Emanuel está preparado para llevar a cabo de manera adecuada el cumplimiento y desarrollo de estos procesos?

2. JUSTIFICACIÓN

Con este proyecto se pretende estructurar de manera adecuada los procesos de incorporación, organización, desarrollo, retención y evaluación del personal en la gestión de los recursos humanos dentro del ITE, basándose en el modelo estructural propuesto por Idalberto Chiavenato, con el fin de mejorar el funcionamiento y productividad de esta área, así mismo mejorar el ambiente de trabajo entre los colaboradores.

El área de recursos humanos diseñada y desarrollada de forma adecuada, es una herramienta muy efectiva para incrementar la productividad y el bienestar de los colaboradores, para así potenciar el desarrollo de competencias dentro del Instituto Tobías Emanuel. Dentro de esta área se encuentran una serie de procesos fundamentales para su desarrollo como lo son el reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, gestión del desempeño, formación y desarrollo, entre otros componentes.

Este proyecto es importante para el estudiante, ya que le permite desarrollar sus competencias en esta área y crecer de manera tanto personal como profesional, al ser un tema de vital importancia para la organización y le permite desarrollar las capacidades de su personal, al cumplir con todos los objetivos propuestos permitirá también a la compañía aprovechar al máximo los resultados obtenidos durante el periodo de duración del proyecto. Hoy en día las organizaciones se han dado cuenta que los factores claves para aumentar su competitividad en el mercado no son producir más unidades y vender más, si no también tener en buenas condiciones su capital humano, iniciando con una buena selección del personal, capacitarlos y brindarles las condiciones adecuadas para que se sientan bien con su trabajo y disfruten realizarlo.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Estructurar los procesos de gestión de los Recursos Humanos para el Instituto Tobías Emanuel (ITE) en la ciudad de Santiago de Cali.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir la importancia de la gestión del recurso humano para la empresa.
- Realizar un diagnóstico de los procesos inherentes a la gestión de los Recursos Humanos.
- Realizar un análisis DOFA de los procesos Recurso Humano del ITE.
- Diseñar un plan de estructuración de los procesos de gestión del Recurso Humano.

4. ANTECEDENTES

Al tener estructurados los procesos para la gestión de los recursos humanos permite a las organizaciones llevar a cabo un mejor control, evaluación y seguimiento a sus trabajadores asegurando una mejor eficiencia y eficacia en las actividades que estos realicen, sin dejar a un lado los intereses personales y emocionales de los empleados, esto hace que se sientan parte de la empresa y estén conformes con esta, ya que hoy en día las personas buscan trabajar en empresas que tengan en cuenta sus opiniones y sean vistos como seres que piensan y sienten, y no como entes que viven para trabajar y no trabajan para vivir.

Entre los años 2003-2008 el Tesorero del Instituto Tobías Emanuel fue el encargado de llevar a cabo los procesos de Gestión Humana como el ingreso del nuevo personal, realización de contratos, vacaciones, entre otras. En el año 2008 al ingresar la Asistente Administrativa actual a la institución se le delegaron estas y otras funciones referentes al manejo del personal, el proceso de compras y funciones correspondientes al cargo asignado, este exceso de funciones han hecho que el área de Gestión Humana no esté estructurada debidamente, es decir tener documentados los procesos y formatos que se deben realizar y diligenciar para así llevar a cabo un desarrollo eficaz del área, y dedicando así poco tiempo para realizar trabajos en su totalidad.

En Mayo del año 2010, el Instituto Tobías Emanuel con el acompañamiento de un outsourcing que se realizó con la empresa Procesos Inteligentes S.A. y todas las áreas que integran al Instituto, iniciaron un proyecto, cuyo objetivo era realizar una evaluación inicial, acompañar y guiar la ejecución de la propuesta del desarrollo organizacional del ITE para constituirlo en una organización que aporte al fortalecimiento del sector de la discapacidad en Colombia, mediante el posicionamiento del modelo social inclusivo en discapacidad intelectual. Así mismo la practicante del SENA María Julieth Mosquera realizó una actualización del programa de salud ocupacional con el que cuenta el instituto Tobías Emanuel (ITE), esta actualización tuvo como objetivo “Incrementar la productividad y reducir el ausentismo laboral. Adicionalmente, incentivar el recurso humano, disminuir la accidentalidad, conservar las máquinas, herramientas e instalaciones, a su vez de disponer de ambientes saludables, no solo evitar las enfermedades laborales sin proporcionar bienestar al trabajador, eliminando factores de reducción de la

capacidad laboral”¹. Este trabajo se encuentra a disposición de la Asistente Administrativa encargada del área de Gestión Humana, al revisar el documento se desconoce la metodología utilizada.

En el mismo año, la pasante Angélica María Hernández Andrade estudiante de la Universidad Autónoma de Occidente realizó el trabajo “Construcción matriz de ausentismo y accidentalidad, analizar e identificar entidades o personas de apoyo y plantear propuestas de mejora”, cuyo propósito consistió en que “A través de una matriz general identificar las clases de ausentismo (Enfermedad general, accidente de trabajo, licencias de maternidad, permisos no remunerados y suspensiones) y las causas de accidentalidad que más se presentan en la organización para así lograr llevar un control de acuerdo a las diferentes causas por las cuales se presentan éstos ausentismos y accidentes”². El procedimiento aplicado para darle una solución más adecuada al problema de ausentismo y accidentalidad dentro del instituto Tobías Emanuel, fue el determinar e identificar los factores causantes del ausentismo y la accidentalidad mediante una matriz general que le permitió a la practicante desarrollar una clasificación en dos diferentes matrices específicas, estas matrices se denominaron indicador por diagnóstico y matriz para caracterización por accidente de trabajo (A.T). A sí mismo, al tener toda esta información clasificada y las causas centrales de estas, se realizó un análisis de la información, en donde se determinó quiénes eran las personas que más se ausentaban y las causas o motivos de las mismas. De igual manera, se elaboró un plan de acción en donde se muestra de forma detallada que factores inciden dentro del instituto para que se genere ausentismo, logrando que se pudieran tomar medidas o buscar apoyos para mejorar el bienestar de los trabajadores. La pasante recomendó por cada factor de incidencia tomar una medida de prevención y de acción para disminuir en gran porcentaje dichos problemas o evitarlos en su mayoría. Se identificó que en el momento de efectuar la clasificación de las causas que generaban ausentismo las enfermedades que ocasionaban la ausencia de los miembros del instituto se presenta de forma periódica, tiempo en el que se presentó un ciclo viral que afectó en gran proporción a los colaboradores del instituto, estos datos se tuvieron en cuenta

¹ MOSQUERA, Maria Julieth. Programa de Salud ocupacional del Instituto Tobías Emanuel. Trabajo de grado Tecnólogo en Salud Ocupacional. Santiago de Cali: SENA centro de la construcción, 2011.

² HERNANDEZ ANDRADE, Angélica María. Construcción matriz de ausentismo y accidentalidad, analizar e identificar entidades o personas de apoyo y plantear propuestas de mejora. Proyecto IV semestre de administración de empresas modalidad dual. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad Ciencias Económicas y Administrativas. Departamento de Ciencias Administrativas, 2011.

para las conclusiones y recomendaciones de la información arrojada por el análisis realizado, las cuales se enfocaban en la prevención de las mismas.

5. MARCOS DE REFERENCIA

5.1. MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de este trabajo se tiene en cuenta el modelo que utiliza Idalberto Chiavenato en su libro “Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones” para la estructuración de los procesos de gestión de los recursos humanos. En este libro Chiavenato cita una serie de teorías que sirvieron como guía para la elaboración del mismo:

5.1.1. Teoría de sistemas³. Gracias a esta teoría estos autores desarrollaron un modelo de organización amplia y completa que consta de 8 características típicas de un sistema abierto, las cuales son:

- **Importación-transformación-exportación de energía:** Esta característica explica como la organización recibe insumos del ambiente, los procesa y los transforma en productos terminados, servicios prestados o en personas capacitadas utilizando la energía como medio de desgaste físico e intelectual. Los sistemas abiertos exportan productos o resultados (salida u *output*) al ambiente, es decir a todo lo que rodea de manera externa a la compañía.
- **Los sistemas son ciclos de eventos:** Chiavenato⁴ dice “Todo intercambio de energía tiene un carácter cíclico”. Esta característica explica como la energía intercambiada tiene un ciclo que se repite y se armoniza, es decir, “el funcionamiento de cualquier sistema consiste en ciclos recurrentes de entradas, transformaciones y salidas”⁵.

³ KATZ, Daniel y Robert L. KAHN. Psicología social das organizações. Citado por CHIAVENATO, Idalberto. 3ª Ed. México: McGraw-Hill, 2007. p.15

⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 3ª Ed. Mexico: McGraw-Hill, 2007. p.15

⁵ Ibid., p.15

- **Entropía negativa:** Chiavenato⁶ dice que “La entropía es el proceso mediante el cual toda forma organizada tiende al agotamiento, a la desorganización, a la desintegración y, finalmente, a la muerte”. Esta característica dice como las organizaciones deben hacer lo posible para evitar que este proceso se lleve a cabo y así mantener en pie las organizaciones.
- **Información como insumo, retroalimentación negativa y codificación:** Esta característica plantea que los insumos que adquieren los sistemas abiertos contienen energía, son transformados y modificados y que no solo estos insumos son de carácter material sino también de “carácter informativo que proporciona a la estructura señales acerca del ambiente y acerca de su propio funcionamiento en relación con el ambiente”⁷. Esta información se logra obtener de diferentes maneras pero la principal es la retroalimentación negativa o feedback negativo, esto le permite al sistema realizar correcciones errores que se presenten, si la retroalimentación negativa se ve interrumpida se desestabilizará el sistema ya que este medio permite que el sistema siga su curso correctamente.
- **Estado estable y homeostasis dinámica:** Los sistemas abiertos tratan de ser constantes en sus ciclos para asegurar así su carácter organizacional y evitar un proceso entrópico. Chiavenato⁸ dice que “Un estado estable se observa en el proceso homeostático”, es decir, que así las organizaciones se encuentren en determinada circunstancia, así los factores externos que la rodean varíen, las organizaciones deben seguir siendo las mismas.
- **Diferenciación:** Chiavenato⁹ define la diferenciación como “una tendencia hacia la elaboración de la estructura”, es decir, distribución de funciones, multiplicación y elaboración de roles que representen a la organización.
- **Equifinalidad:** Von Bertalanffy propuso el principio de Equifinalidad que dice que “un sistema puede alcanzar el mismo estado final por diferentes caminos y partiendo de diferentes condiciones iniciales”¹⁰.

⁶ Ibid., p.15

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Mexico: McGraw-Hill Internacional, 2007. p.15

⁸ Ibid., p.16

⁹ Ibid., p.16

- **Límites y fronteras:** En su libro Chiavenato¹¹ dice que “como sistema abierto, la organización presenta límites o fronteras, esto es, barreras y el ambiente”.

5.1.2. Teoría de campo de Lewin. La teoría de campo de Lewin asegura que la conducta humana depende de dos factores fundamentales¹²:

- La conducta hace parte de hechos y eventos que aparecen en determinada situación, esto hace que se comporten de cierta manera que a su vez hacen parte de su ambiente.
- Esos hechos y eventos tiene la característica de que a medida que se presenten situaciones similares, los hechos y eventos pasados influenciarán en los actuales. “Este campo dinámico produce el llamado campo psicológico personal, que es un patrón organizado de las percepciones de cada individuo y que determina su manera de ver y percibir las cosas en su ambiente”¹³.

5.1.3. Teoría de los dos factores de Herzberg¹⁴: “Mientras Maslow apoya su teoría de la motivación en las diferentes necesidades humanas (perspectiva introvertida), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo (perspectiva extrovertida). Para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores”:

- **Factores higiénicos:** Se refiere a las condiciones físicas, ambientales y motivacionales que rodean al trabajador, estas condiciones pueden generar una insatisfacción en el puesto de trabajo de los empleados.

¹⁰ Ibid., p.16

¹¹ Ibid., p.16

¹² LEWIN, Kurt. Principles of topological psychology. Citado por CHIAVENATO, Idalberto. 3ª Ed. México: McGraw-Hill, 2007. p.45

¹³ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. México: McGraw-Hill Internacional, 2007. p.45

¹⁴ HERZBERG, Frederick. Work and nature of man. Citado por CHIAVENATO, Idalberto. 3ª Ed. México: McGraw-Hill, 2007. p.53

- **Factores motivacionales:** Se refiere al contenido del puesto (actividades, tareas, obligaciones). “El termino de motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo”¹⁵. Todo esto utilizado de forma adecuada genera satisfacción del puesto hacia el trabajador.

5.2. MARCO CONCEPTUAL

5.2.1. Planeación de los recursos humanos. El libro “LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS: Como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación” de los autores Simon L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler. Nos muestra que al realizar una planificación de los recursos humanos se lograría determinar, por una parte, las necesidades, tanto cuantitativas como cualitativas, del personal partiendo de los objetivos y la estrategia que tiene establecida la organización para un determinado horizonte temporal y, por otra, conocer si las disponibilidades de los recursos humanos se ajustan, en cada momento, a dichas necesidades. Se configura como uno de los procesos básicos para la gestión de los recursos humanos, ya que la información que suministra sirve de punto de partida para la puesta en marcha de otras actividades. Así, por ejemplo, sirve para indicar: a) Cuantos empleados y de que clase se necesitan; b) como se conseguirán los empleados (mediante reclutamiento externo o mediante traslado y promoción interna); y c) las necesidades de formación que tendrá la organización.¹⁶

Al realizar una planificación de los recursos humanos dentro del Instituto Tobías Emanuel se generaría una ventaja competitiva frente a otras organizaciones de este tipo, ya que realizando un comparativo con los índices de rotación de años anteriores pueden pronosticar cómo será la rotación del año siguiente e identificar cuáles son los perfiles profesionales que están buscando para realizar las actividades que requiere cada cargo.

5.2.2. Subsistema de integración de los recursos humanos¹⁷. Este es el primer paso para iniciar con la estructuración de los procesos que integran los

¹⁵ Ibid., p.53, parrafo 6.

¹⁶ DOLAN, Simon L.; et al. La gestión de los recursos humanos.3ra ed.

¹⁷ Ibid., p.129

recursos humanos; este proceso se relaciona con la adquisición de personal a las organizaciones y con los procesos que se requieren cumplir para dar inicio a las labores, tales como:

- Planeación de los Recursos Humanos.
- Reclutamiento del personal.
- Selección del personal.

Para las organizaciones es importante realizar de forma adecuada estos procesos ya que, a partir de los resultados que se obtengan se tomara una decisión y se elegirá al personal apto para contratar. Esto se lograra a través de la obtención de datos e información de los candidatos, permitiendo al empleador conocer lo suficiente a los posibles empleados de la organización para determinar quiénes son los más aptos para suplir con las necesidades que demanda el cargo a ocupar.

5.2.3. Subsistema de organización de los recursos humanos¹⁸. El objetivo de este subsistema es organizar a las personas dentro de la organización, es decir que una vez seleccionado el personal este debe ser vinculado a la organización, se le debe realizar una inducción en la cual se le explique al personal cuales van a ser la funciones que debe desarrollar para cumplir con sus obligaciones y con base en estas evaluar su desempeño. Los tres componentes básicos del subsistema son:

- Socialización organizacional.
- Diseño de puestos de trabajo. Descripción y análisis de puestos.
- Evaluación de desempeño.

¹⁸ Ibid., p.195

5.2.4. Subsistema de retención de los recursos humanos¹⁹. En este proceso se plantean las diferentes maneras que tienen las organizaciones para lograr una retención de su personal, tales como:

- Remuneración (retribución)
- Prestaciones sociales.
- Higiene y seguridad en el trabajo.
- Relaciones sindicales.

Este subsistema es muy importante, ya que, por el contenido que lo conforma es la razón principal por la que las personas buscan trabajar en una compañía, para obtener una estabilidad económica y poder subsistir sin dejar de lado los derechos que les pertenecen como trabajadores en las organizaciones y haciéndolos sentir parte de estas.

5.2.5. Subsistema de desarrollo de recursos humanos²⁰. Este subsistema es muy importante tanto para las organizaciones como para su personal, ya que permite a sus empleados desarrollar nuevas capacidades e ir fortaleciendo el capital intelectual de la organización. Todo esto se logra teniendo en cuenta tres actividades esenciales:

- Capacitación.
- Desarrollo del personal.
- Desarrollo organizacional.

5.2.6. Subsistema de auditoría de recursos humanos²¹. Este es el último subsistema que Chiavenato considera se debe tener en cuenta para realizar la estructuración de los recursos humanos. La auditoría es un proceso muy importante ya que gracias a ésta se pueden identificar las falencias que tiene la

¹⁹ Ibid.,. p.275

²⁰ Ibid.,. p.379

²¹ Ibid.,. p.441

organización en los procesos que componen el área de recursos humanos para así generar estrategias preventivas y correctivas, mejorando y fortaleciendo cada vez más al personal y, por último, llevando un control interno del área y su funcionamiento.

5.3. MARCO CONTEXTUAL

5.3.1. Reseña histórica. Los inicios del Instituto Tobías Emanuel se establecen entre los años 1958 y 1965 cuando la profesora Ofelia de Romero recibía en su casa niños y niñas que requerían apoyo pedagógico individualizado ya que presentaban problemas en el aprendizaje. Con ocho niños inició un pequeño grupo al que impartía educación personalizada y a medida que lograban niveles de “normalidad”, se integraban a los colegios de educación formal.

Para lograr su objetivo con aquellos niños y niñas que presentaban mayores dificultades decidió contactar a la Cooperativa de Salud de Bogotá con el fin de que le facilitara literatura especializada y obtener la capacitación que requería, complementándola con consultas a psicólogos especialistas en desarrollo infantil.

Muy pronto conformaron un grupo de profesionales interesados en el tema integrado por neurólogos y otros especialistas médicos (algunos padres de niños y niñas con discapacidad intelectual), psicólogos quienes junto con la educadora mostraban un alto interés en el desarrollo pedagógico de los estudiantes. El doctor Pelayo Correa, uno de los médicos integrantes del grupo, se relacionó con el doctor Pete Westtein de nacionalidad Suiza quien ejercía en Lima.

Para navidad de 1964 el grupo de familias vinculadas había crecido significativamente y todos sus integrantes eran personas de estratos socioeconómicos altos. Al considerar el privilegio que tenían sus hijos de recibir una atención especializada decidieron conformar una asociación para dar atención a un mayor número de niños y niñas con necesidades educativas especiales pero con pocos recursos económicos para lograrlo.

La Asociación Pro niños subdotados se formalizó en julio de 1965 con siete parejas de padres de familia, quienes invitaron a sus reuniones de estudio sobre retardo mental a ocho profesionales de la salud vinculados al Hospital Universitario y a la Universidad del Valle.

Conscientes de la importancia de capacitarse en el tema, los miembros de la asociación decidieron crear un fondo para que ellos y los profesionales de apoyo asistieran a congresos nacionales e internacionales y a su vez trajeran profesionales y científicos desde Bogotá y el extranjero.

Después de creada la asociación y ante la necesidad de ampliar los servicios y programas, se inició el proceso de divulgación a través de diferentes medios de comunicación sin embargo, la oferta no dio abasto ya que los servicios fueron solicitados por un número inesperado de niños y niñas de diversos niveles socioeconómicos con discapacidad intelectual que iba desde leve hasta moderada y severa. Ante esa situación fue necesario delimitar el servicio que ofrecía la institución a los niños con retraso mental leve ya que estos requerían menos apoyo.

El 24 de noviembre de 1965 la Gobernación del Valle del Cauca reconoció la personería jurídica de la Asociación Pro-niños subdotados mediante la Resolución 4381 aún vigente. En ese mismo año se iniciaron las gestiones para conseguir un lote donde se construiría la sede de la asociación, diligencias que terminaron cuando en 1966 el municipio de Santiago de Cali entregó en comodato un lote en el barrio San Fernando y en él se construyó la sede actual, cuyo diseño fue realizado como tesis por tres estudiantes de arquitectura de la Universidad del Valle con apoyo del arquitecto Carlos Jorge Hurtado.

En 1967 se organizó un voluntariado bajo la presidencia de la señora Aura Lucia Mera de Llorada. Dicho voluntariado desempeñaba funciones administrativas, organizaba actividades recreativas y dirigía el taller de cabuya; este fue un año de oro para la institución, ya que además de la atención integral a las personas con discapacidad, recibía la vista de personas de todo el país, asesoraba procesos de atención y formación integral y organizaba talleres y seminarios para la formación de profesionales y agentes educativos. Fue precisamente en esa época cuando la institución fue reconocida como una institución piloto en la atención al retardo mental en todo el país.

Desde 1967 hasta 2005 la señora Hilda Lourido de Caicedo estuvo vinculada como presidenta de la Institución y bajo su regencia se extendieron los programas.

En las décadas siguientes, se consolidó como una institución especializada en la atención a la discapacidad intelectual, mediante programas de educación formal y no formal, servicios de salud, habilitación funcional, rehabilitación profesional y protección.

En 2007, con la actual mirada mundial de la discapacidad y la llegada de una nueva Presidenta, el Instituto reestructuró su Junta, nombró una Directora Administrativa con enfoque integral, inició el direccionamiento estratégico y construyó un nuevo Modelo Institucional desde el enfoque de derechos, inclusión y Calidad de Vida.

Hoy, trabaja para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos desde las unidades Educativa, de Salud y Protección.

5.3.2. Misión. Contribuimos a la inclusión social de la persona con discapacidad intelectual y de su familia desde la perspectiva de derechos mediante la participación en la construcción de las políticas públicas.

La investigación, la innovación y la sistematización de las mejores prácticas, son el fundamento para el desarrollo del modelo social inclusivo del Instituto Tobías Emanuel, todo ello apoyado en el talento humano calificado, comprometido y orientado a la satisfacción de nuestros clientes.

Nuestra estrategia empresarial considera la sostenibilidad económica y la responsabilidad social las cuales permiten ofrecer servicios con altos estándares de calidad, impulsar la construcción de redes sociales, orientar a la comunidad y preservar el medio ambiente.

5.3.3. Visión: Más personas con discapacidad incluidas.

5.3.4. Valores. Un valor es un símbolo, un ideal y la esencia de una cultura. Son valores institucionales los siguientes:

- Buscar con responsabilidad y equidad la inclusión de personas con discapacidad.
- Trabajar en equipo. Somos conscientes de que parte de nuestros logros y saberes los construimos con los demás
- Ser creadores e innovadores.
- Participar en la construcción de políticas públicas que favorezcan a las personas con discapacidad.
- Contribuir a la conservación del medio ambiente

5.3.5. Estructura organizacional. La estructura organizacional del Instituto Tobías Emanuel comprende:

Tres Unidades. Educativa, de Salud y Protección donde se desarrolla la intervención social de la Institución mediante procesos misionales, direccionados por procesos de gestión estratégica y de mejoramiento continuo y apoyados por la gestión de proyectos, la gestión humana, la gestión financiera, y el aseguramiento de las condiciones de operación. Estas Unidades brindan programas como:

UNIDAD EDUCATIVA:

- Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano.
- Inclusión Laboral.

UNIDAD DE PROTECCION:

- Modalidad Internado (Casa Hogar y Hogar con Apoyos).
- Modalidad Externado.
- Modalidad Hogares Sustitutos.

UNIDAD DE SALUD (IPS INCLUSIVA):

- Programa de Neurodesarrollo.
- Apoyos para la inclusión escolar.
- Consulta de Psicología y Neuropsicología.
- Consulta de Nutrición.
- Consulta de Medicina General.
- Terapias Física Ocupacional y del Lenguaje.
- Consulta de Trabajo Social

5.3.6. Modelo de atención institucional. El Instituto Tobías Emanuel se encuentra implementando su propio modelo de atención: EL MODELO SOCIAL INCLUSIVO, cuyos enfoques están centrados en el mejoramiento de la calidad de vida, la garantía de derechos y el paradigma de apoyos para la inclusión desde la nueva mirada a la discapacidad que el mundo actual maneja, donde los entornos tienen que modificarse para que el sujeto de derechos pueda ser incluido.

5.3.7. Clientes. El ITE ha diseñado y ejecutado sus servicios para clientes institucionales y no institucionales con el enfoque siempre de promover la inclusión social, laboral y educativa de las personas en situación de discapacidad.

Entre los clientes que se pueden citar:

Institucionales:

- Alcaldía de Santiago de Cali.
- Gobernación del Valle del Cauca.
- Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.
- Fundación Gases de Occidente.
- Coomeva.
- Ejército Nacional.
- Comfenalco.
- Cooperativa Solidaria

No Institucionales:

- La familia.
- Organización de padres de familia.
- Organizaciones comunitarias de base.
- Agentes educativos y comunitarios

Aliados:

- Universidad del Valle.
- Universidad Santiago de Cali.
- Universidad Autónoma de Occidente.
- Universidad Libre.
- Comfandi.
- Fundación Carvajal.
- Fundación Caicedo González.
- Cámara de Comercio de Cali.
- Comisión Vallecaucana para la educación.
- Fundación Saldarriaga Concha.

6. METODOLOGÍA

6.1. TIPO DE ESTUDIO

El estudio que se realizó en el Instituto Tobías Emanuel fue de tipo descriptivo. Danhke²² dice que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. Este tipo de estudio permitió medir, evaluar o recolectar datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar²³. Esta metodología es la más apta para la realización del proyecto, ya que el desarrollo de este requería en gran parte de la recolección de datos tanto internos como externos.

6.2. METODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación utilizado en el desarrollo de este proyecto fue el método deductivo, ya que su aplicabilidad está basada en un conocimiento general del tema principal (Recursos Humanos) a un tema particular o específico del mismo (Estructuración de procesos).

6.3. DISEÑO METODOLÓGICO

El desarrollo de la presente investigación se llevó a cabo mediante el desarrollo de las siguientes fases:

- **Fase I:** Definir la importancia de la gestión del recurso humano para la empresa. En esta primera fase se realizó una recolección de datos bibliográficos para el desarrollo adecuado del proyecto, teniendo en cuenta diferentes teorías y modelos (Ver anexo 1) de varios autores como Dolan, Chiavenato, Bohlander, entre otros, desarrollando así una estructura firme de los procesos para la gestión de los recursos humanos dentro del Instituto Tobías Emanuel.

²² DANHKE. 1989. Citado por HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNANDEZ C, Carlos; BAPTISTA L, Pilar. México: McGraw-Hill, 2003, p. 117

²³ HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNANDEZ C, Carlos; BAPTISTA L, Pilar. Metodología de la investigación. 3ra Ed. México: McGraw-Hill, 2003, p. 117

- **Fase II:** Realizar un diagnóstico de los procesos inherentes a la gestión de los recursos humanos. En esta fase se identificaron los procesos y funciones que pertenecen a la gestión del recurso humano teniendo en cuenta la información adquirida en la fase anterior. Después de esto se identificaron cuáles de esos procesos tiene el Instituto Tobías Emanuel y, por último, se realizó una comparación entre estos para estructurar los procesos de la empresa de acuerdo al modelo escogido.
- **Fase III:** Realizar un análisis DOFA de los procesos del Recurso Humano del ITE. Después de realizar un comparativo entre los procesos existentes vs los planteados por el modelo elegido, se identificaron las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que presentan los procesos de gestión de los recursos humanos dentro del Instituto y se determinaron las estrategias a implementar para mejorar dichos procesos.
- **Fase IV:** Diseñar un plan de estructuración de los procesos de gestión del Recurso Humano. En esta última fase se elaboró una propuesta de mejoramiento de los procesos de gestión del recurso humano para el Instituto Tobías Emanuel, comenzando por la identificación de los subsistemas que integran los recursos humanos, seguido por los procesos que componen cada subsistema, finalizando con un cuadro comparativo entre el proceso actual vs la propuesta de mejora.

6.4. FUENTES DE INFORMACIÓN

Cuadro 1: Fuentes de información

| | FUENTES | TECNICAS | CRITERIOS |
|-------------|-----------------------------------|------------|--|
| PRIMARIAS | Asistente Administrativa | Entrevista | La asistente administrativa del Instituto Tobías Emanuel es la persona que suministró la información sobre los procesos que se manejan dentro del Instituto Tobías Emanuel y que se requirieron para el desarrollo de este proyecto. |
| SECUNDARIAS | Director de mejoramiento continuo | Consulta | El director del área de mejoramiento continuo, posee información relacionada a la gestión de los Recursos Humanos, ya que a partir del segundo semestre del año 2012 se utilizan indicadores de gestión y al ser el encargado de evaluar tiene conocimiento de las áreas que debe tener una organización |
| | Libros | Consulta | Se realizaron consultas a libros que tratan el tema referente a la gestión o administración de los recursos humanos, principalmente se consultó al autor Idalberto Chiavenato. Dando así las bases e información necesarias para realizar la estructuración de los procesos que integran esta área. |

7. IMPORTANCIA DE LA GESTION DEL RECURSO HUMANO PARA LA EMPRESA

La importancia de la gestión del recurso humano hoy, nace del movimiento de las relaciones humanas. Esta corriente cambia la atención que anteriormente estaba enfocada a la tarea y estructura organizacional, hacia las personas que trabajan o participan en la organización. A partir de los años 30 el excesivo racionalismo de la teoría clásica, genera una luz para que florezca la escuela de las relaciones humanas, donde se tiene presente la actividad humana productiva de una manera más natural con unos componentes afectivos e informales que la caracterizan y le dan un sello distintivo, de esta manera “ los administradores inician el abandono de la concepción tayloriana de que lo que más afecta a la producción es la organización de trabajo conocida como concepción mecanicista y la idea también tayloriana de que el obrero solo trabaja por dinero”²⁴ . En esta línea están fundamentalmente los estudios de Mary Parker Follet, los descubrimientos del Elton Mayo en el experimento de Hawthorne, los planteamientos humanísticos de Barnard en su búsqueda de los motivos de integración de las personas, las bases psicológicas desarrolladas por Maslow y la aplicación desarrollada por otros autores como Herzberg, Mc Gregor, terminan por darle una mayor consistencia a estas nuevas posturas.

Todo este movimiento y contribuciones empiezan a gestar la escuela de las relaciones humanas, que a través de la psicología organizacional, refleja la evolución de la psicología industrial británica, la cual daba una gran importancia a las diferencias individuales concernientes a la selección y el entrenamiento, y concebía la fatiga como un fenómeno fundamentalmente de carácter fisiológico, casi un desequilibrio orgánico. Así mismo, descubre que la organización no es solo un aparato económico y técnico, sino un organismo social donde el hombre es ante todo un ser social y es fundamental para alinear la tríada organización-personas-entorno.

²⁴ Hernández y Rodríguez Sergio, Introducción a la administración, Mc.Graw Hill 1994, p.110

La aparición de nuevas escuelas como por ejemplo la sistémica en los años sesenta, hace una consideración del hombre en su conducta laboral, que va desde el homo economicus, homo socialis al hombre complejo que se desenvuelve en una organización compleja.

De acuerdo a las consideraciones de Bertalanffy y su planteamiento en cuanto a los sistemas, es la organización el mejor escenario de representación de un sistema social conformado por partes interrelacionadas que buscan un equilibrio dinámico. En este sentido cuando se considera a las organizaciones como sistemas, es necesario tener presente que se está frente a unos sistemas abiertos y como sistemas abiertos están constituidos por actividades interdependientes que unen intereses de los participantes, lo que conlleva a una gran complejidad de situaciones y dinámicas de gestión.

Katz y Kahn citados por Chiavenato (2004) en su presentación de características de los sistemas abierto plantean que “toda organización crea su propia cultura con sus propios tabúes, costumbres y usos. La cultura del sistema refleja las normas y los valores del sistema formal, su interpretación en el sistema informal, así como las disputas internas y externas de los miembros de la organización, sus procesos de trabajo y distribución física, las modalidades de comunicación y el ejercicio de autoridad dentro del sistema” ²⁵ . Este tratamiento de lo conductual y cultural dentro de la organización como sistemas abiertos ha logrado que esta teoría tenga menos críticas, por el hecho de que esa perspectiva sistémica concuerda con la preocupación funcional, estructuralista y holística de los países de hoy.

La llegada de la era de la información, la innovación tecnológica, los aspectos medioambientales entre otros, han producido grandes transformaciones a las organizaciones y a las personas y han generado soluciones emergentes como:

Equipos de alto desempeño, benchmarking, calidad total, reingeniería, organizacional learning (Argyris), corporación virtual, capital intelectual, ventaja

²⁵ Chiavenato Idalberto, Introducción a la teoría general de la Administración, 7 edición, McGraw Hill, 2004. p. 419

competitiva, brainpower, competencias, gestión del conocimiento, responsabilidad social, gobierno corporativo, task force, coaching, teorías del caos, complejidad etc. Estas corrientes y algunas modas gerenciales destacan la importancia de entender los procesos al percibir la realidad como una construcción colectiva y corporativa.

La realidad organizacional hoy exige una manera nueva de pensar, en donde el conocimiento es el eje central de gestión y lo convierte en red. La organización de hoy en cabeza de cada gerencia debe visualizar la dinámica de los mercados y del mundo como un conjunto de fenómenos interdependientes, con una perspectiva es mucho más amplia, sistémica, holística y medioambiental para poder enfrentarlo y apartándose de las concepciones reduccionistas y formales que caracterizaron a las teorías clásicas.

La convergencia de estas teorías desde el homo economicus de la escuela clásica, el homo social de la escuela de las relaciones humanas y finalmente el hombre complejo de la escuela sistémica y movimientos modernos, lleva a considerar la importancia del aspecto conductual en diferentes escenarios:

- **El recurso humano como factor general del cambio:** El desarrollo histórico de la humanidad ha planteado cambios en todos los ámbitos económicos, sociales y políticos, como consecuencia lógica se han afectado las organizaciones de una forma multidimensional, y particularmente con mayor peso en la dirección del recurso humano. Para contextualizar las tendencias actuales en esta área, es importante conocer los factores motivadores del cambio en la gestión humana de las empresas.

- **Cambio en las fuentes tradicionales de éxito en las organizaciones:** Desde los aportes de David Ricardo y las ventajas comparativas, pasando por Porter y las ventajas competitivas, el paradigma dominante en el éxito organizacional se centraba en ventajas país o ventajas de la industria, en esta primera categoría: mercados protegidos o regulados, acceso restringido a mercados financieros y en la segunda: La tecnología, diseño de productos, procesos, reingeniería, etc.

Hoy, se ha descubierto que estas categorías han perdido peso específico, y sin desmeritar su importancia han surgido unas ventajas empresa que también explican el éxito organizacional, tales como considerar los activos intangibles en la formulación de la estrategia, con alto énfasis en el aprendizaje organizacional, la innovación y los recursos disponibles, en especial el conocimiento como lo ha planteado Hamel y Prahalad.

- **La globalización y sus efectos en la apertura de mercados:** Un segundo acelerante del cambio en la gestión del recurso humano, ya mencionada en apartados anteriores, es la globalización y sus efectos en la apertura de mercados, el incremento de la competencia, los mayores impactos de las TICs, la eliminación de barreras sociales y políticas, las nuevas reglas de la geopolítica, entre otros, están ejerciendo presiones nunca vistas sobre los costos de las empresa y las reestructuraciones internas reflejadas en procesos de outsourcing y downsizing, que como sabemos inciden directamente en las plantas de personal con todos los efectos y consecuencias sobre la motivación, el compromiso y el empoderamiento de los individuos en las empresas. Paralelamente, este proceso de globalización es más exigente en el uso de los recursos, la innovación y el liderazgo empresarial.
- **Rediseño de las Organizaciones:** Un tercer factor que afecta la gestión del recurso humano es el rediseño organizacional, con todas las manifestaciones y expresiones posibles como la reducción, la externalización, el outsourcing, las fusiones, el trabajo en red, el trabajo por procesos, integraciones verticales y horizontales, sitios alternativos de trabajo, equipos autónomos de trabajo, diversos tipos de contrato, entre otras. Esta nueva dinámica afecta radicalmente las prácticas tradicionales de gestión humana, volviéndolas obsoletas, inadecuados y por tanto ineficientes.
- **Reconceptualización de las Organizaciones y su responsabilidad social:** En la actualidad se ha superado y cuestionado, la formulación de que la única responsabilidad de la empresa era generar utilidad para el accionista, se ha ido más allá con nuevos planteamientos frente a los grupos de interés afectados para llegar a lo que Lozano (1999) denomina responsabilidad social y Gómez y Calvo (2004), actuación social de la empresa.

Estos factores, enumerado en líneas anteriores, permiten la nueva visión de las organizaciones y tiene un gran impacto sobre la concepción que de lo humano se tiene en ellas y por tanto modificara radicalmente las nuevas políticas y prácticas.

Gregorio Calderón²⁶ Profesor investigador de la Universidad Nacional de Colombia plantea que : Al comenzar el tercer milenio, con una acentuada crisis económica y social y estrenando reforma laboral y personal, las empresas están concentradas en hallar medidas de reducción de costos fijos pero posponen decisiones claves de inversión en capital humano, tecnología y desarrollo; algunas alternativas que se están volviendo comunes son las fusiones y las alianzas estratégicas para competir por nuevos mercados, mientras en lo interno se siguen recortando gastos laborales y financieros.

Esto tiene consecuencias inmediatas para la dirección de recursos humanos: de una parte una tarea que está demandando considerable tiempo de los profesionales en gestión humana es el manejo de nuevas formas de contratación, de manera que se pueda lograr mayor movilidad de la oferta laboral (contrato a término fijo, empleos temporales, cooperativas de servicios especializados, contratación de proveedores) a la vez que se contrarrestan los efectos sobre la motivación, el sentido de pertenencia, las relaciones de trabajo y en general sobre la productividad, de otra parte se demanda del área estrategias para retener y motivar talentos en épocas de crisis.

En un estudio reciente sobre el valor agregado por las áreas de gestión humana a las organizaciones colombianas (Calderón, 2005; 2006) se concluyó que estas áreas funcionales sí agregan valor, aunque existe una diferencia estadísticamente significativa entre el sector servicios (que son de menor valor agregado) y los sectores industrial y comercial; así mismo se puede afirmar que se ha avanzado en el aporte estratégico pero hay aspectos críticos en apoyo a la infraestructura organizacional como los sistemas de compensación basados en el desempeño, la medición del desempeño y el soporte para el cumplimiento de la responsabilidad social.

²⁶ Documento. La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y la investigación. Gregorio Calderón, Juliana Clemencia Naranjo, Claudia Milena Álvarez. Universidad Icesi. Estudios gerenciales Vol. 23 No. 103 • Abril - Junio de 2007

Todo esto lleva a considerar que la actividad de la gestión del recurso humano deja de tener un enfoque interno para asumir un enfoque externo, esto es, de hablar un lenguaje de los recursos humano a hablar un lenguaje de los negocios, preocuparse por los problemas críticos de la empresa y buscar la manera de aportar a su solución desde la acción de las personas.

En consecuencia, se espera que las áreas de talento humano de las organizaciones empiecen a genera valor a esta, respaldando la creación de capacidades organizacionales, aumentando el capital intelectual de la empresa para asegurar la eficiencia de los procesos que le son propios y que garanticen el respeto por las personas y la dignidad humanas.*

* AGUILAR JOYAS, Juan Carlos. Apuntes de clase.

8. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DOFA DE LOS PROCESOS INHERENTES A LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Se presenta a continuación el desarrollo del diagnóstico y planteamiento de las estrategias a considerar.

8.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS FUNCIONALES INTERNOS DEL INSTITUTO TOBIAS EMANUEL

Antes de realizar un diagnóstico de los procesos inherentes a la gestión de los recursos humanos dentro del Instituto Tobías Emanuel primero se conoció cómo funciona y hacia donde está encaminada la institución.

8.1.1. Macroprocesos misionales. La Institución está estructurada alrededor de tres unidades:

- ✓ Unidad Educativa.
- ✓ Unidad de Protección que abarca tres programas: Externado, Casa Hogar en la sede de la Institución y Hogares Sustitutos.
- ✓ Centro de diagnóstico y atención integral para personas con discapacidad intelectual y otras situaciones que originan alteraciones en el desarrollo y el aprendizaje. IPS inclusiva.

8.1.1.1. La Unidad Educativa: Tiene como propósito la formación integral de niños, niñas, adolescentes y adultos con discapacidad Intelectual en las distintas modalidades de educación y formación para lograr su inclusión familiar, social, educativa y particular según cada situación.

8.1.1.2. La Unidad de Protección: Tiene como propósito, velar por el cumplimiento de los derechos de las personas con discapacidad intelectual vinculadas a la Unidad de Protección del Instituto Tobías Emanuel, brindándoles

apoyos individualizados, extensos y generalizados, o específicos e intermitentes, en relación con sus necesidades, expectativas, voluntades y deseos en la perspectiva de lograr una vida con calidad, en el seno de una familia biológica, o brindándoles una alternativa familiar, cuando su familia no pueda garantizarles sus derechos, logrando bienestar en todas las dimensiones de calidad de vida.

Se encuentra enmarcada en el Sistema de la Protección Social Colombiano, el cual “es el conjunto de políticas públicas orientadas a disminuir la vulnerabilidad y a mejorar la calidad de vida de los colombianos, especialmente de los más desprotegidos”, ley 789 de 2002 (capítulo 1, artículo 1ro). Ofrece protección integral a las personas con discapacidad intelectual en situación de adoptabilidad a través de tres modalidades de atención: Casa hogar, Hogares sustitutos, Externado.

8.1.1.3. La Unidad de Salud- IPS Inclusiva: Centro de diagnóstico y atención integral para personas con discapacidad intelectual y otras situaciones que originan alteraciones en el desarrollo y el aprendizaje.

El modelo de Atención Inclusiva en Salud, en el marco del Modelo Social del ITE; tiene como propósito prestar servicios de salud de la más alta calidad con el fin de contribuir al desarrollo de procesos de inclusión social de las personas con discapacidad intelectual así como lograr una vida con calidad, mediante un diagnóstico integral, un proceso de planificación centrada en la persona, la atención a la familia y un plan individual de apoyo, que permita la construcción de un proyecto de vida donde se desarrolle conforme a las características de la persona; la participación, la autodeterminación y la vida independiente.

Este modelo de atención contempla la participación de un equipo interdisciplinario y promueve la continuidad de la atención en coordinación con otros sectores para lograr la inclusión de las personas en situación de discapacidad en el ambiente familiar, educativo, social y laboral.

Brinda programas de:

- Atención Temprana.
- Atención Tardía

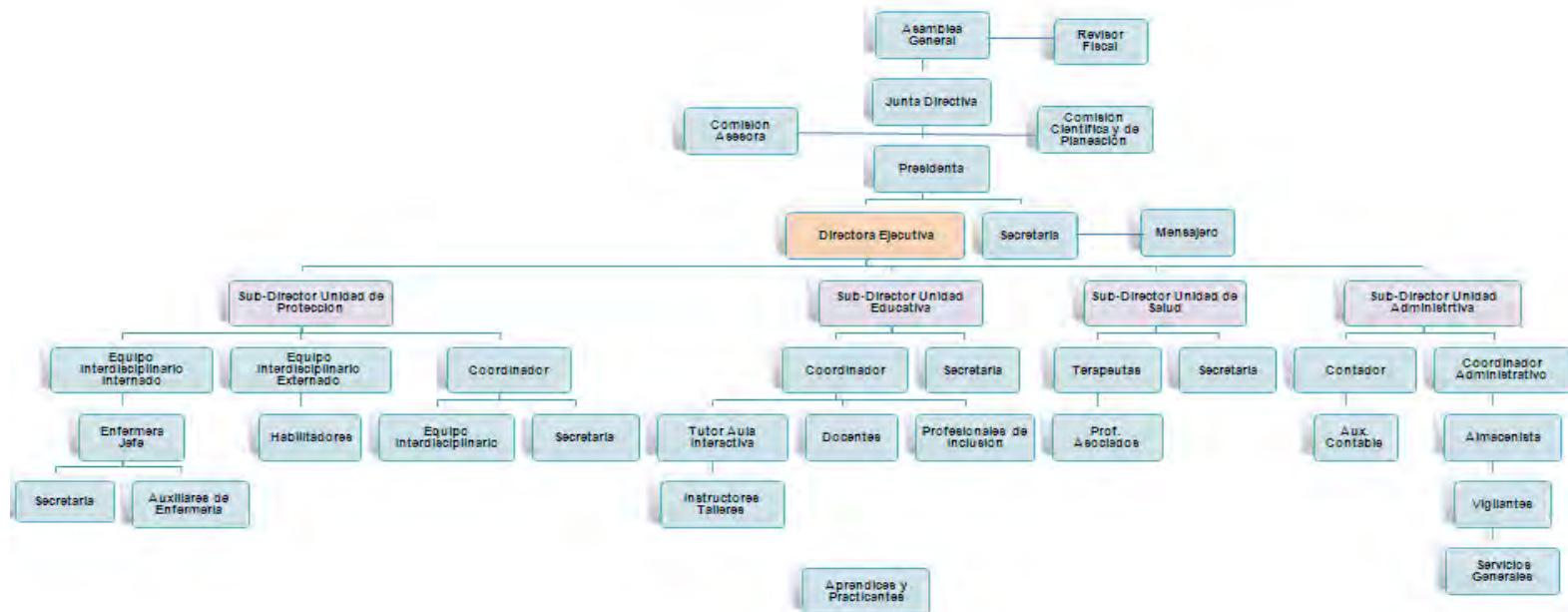
- Orientación Familiar
- Sensibilización a entornos comunitarios
- Formación a Profesionales y a personal de apoyo.

Otros servicios de salud que ofrece son:

- Atención en Neurología
- Atención en Fisiatría
- Atención en Psiquiatría
- Diagnóstico y asesoría genética
- Servicios de mediana y baja complejidad.

8.1.2 Estructura organizacional. La estructura organizacional del Instituto Tobías Emanuel está encabezada por una Junta Directiva, seguida por la Presidencia, un Revisor Fiscal y la Dirección ejecutiva, seguida de las unidades de negocio del Instituto las cuales están conformadas cada una por la Directora de la Unidad, una Coordinadora y un equipo interdisciplinario (fisioterapeutas, fonoaudiólogos, terapeutas ocupacionales, psicólogos, profesores y secretarías); exceptuando la Unidad Administrativa y Financiera la cual está conformada por la Asistente Administrativa, la Contadora, una Auxiliar Contable y el Director de Mejoramiento Continuo.

Figura 1. Organigrama



Fuente: Elaborado por la junta directiva del Instituto Tobías Emanuel

8.2. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL INSTITUTO TOBIAS EMANUEL

8.2.1. Integración de recursos humanos. El subsistema de integración de recursos humanos es la primera fase por la que pasan los candidatos a cargos vacantes dentro de la institución, ya que por medio de esta fase se comienzan a descartar los candidatos no aptos para el o los cargos a ocupar, dentro de este proceso se encuentran componentes tales como la investigación del mercado, reclutamiento del personal y la selección de candidatos. En el Instituto Tobías Emanuel estos subprocesos se llevan a cabo de la siguiente forma:

8.2.1.1. Investigación del mercado de recursos humanos: Como fuentes de reclutamiento el instituto Tobías Emanuel recibe hojas de vida de forma física durante todo el año de distintos profesionales, adicional a esto cuenta con un servicio prestado por el SENA llamado Sistema Nacional de Recurso Humano el cual es una herramienta de información utilizada para conectar a personas desempleadas con las vacantes que generan los empresarios. Si las hojas de vida que llegan al instituto no cumplen con los requisitos solicitados la asistente administrativa acude a este medio y realiza una solicitud en la que especifica el perfil de la vacante que se solicita y este programa realiza una búsqueda en la base de datos, en la que selecciona los posibles candidatos que cumplan con los requisitos, al seleccionar los candidatos el programa le envía las hojas de vida al correo de la asistente administrativa.

8.2.1.2. Reclutamiento: Se realiza de tres maneras: Primero. Por medio de la página del SENA se realiza una convocatoria, segundo. Se verifican las hojas de vida ya existentes en el instituto para ver si los candidatos cumplen con los requisitos solicitados y tercero. Se solicita al personal de la institución la recomendación de algún conocido que pueda ser apto para el cargo a ejercer.

8.2.1.3. Selección: A los aspirantes a un cargo se les realiza inicialmente una entrevista la cual es dirigida por el director de la unidad a la cual se va a ingresar, seguida por una prueba psicotécnica realizada por la psicóloga encargada y en algunos casos se realiza una segunda entrevista integrada por el director de unidad y la dirección ejecutiva, esto sucede cuando el potencial de algunos candidatos es muy parecido y el director de unidad requiere una segunda opinión acerca de cuál candidato debe quedarse; para la selección del personal en cargos administrativos los encargados de realizar las entrevistas son la dirección ejecutiva y/o la presidencia. A medida que transcurre este proceso la Asistente Administrativa se encarga de realizar la verificación de la documentación

entregada, este procedimiento se hace para los candidatos que más cumplen con los requerimientos del cargo.

8.2.2. Organización de recursos humanos. Al finalizar el proceso de selección y teniendo el candidato seleccionado se procede a explicarle cuales son las funciones que deberá realizar en el cargo asignado, el segundo subsistema abarca todo lo relacionado con puestos de trabajo, cantidad de personal solicitado (por cargos), funciones, entre otros:

8.2.2.1. Análisis y descripción de puestos: Dentro del instituto se ha establecido que los directores de cada unidad sean los responsables de realizar las entrevistas a los candidatos y son los encargados de establecer los requisitos básicos que se necesitan para el desempeño del cargo. Para realizar la descripción de los puestos de trabajo dentro del Instituto el nuevo personal se dirige hacia los directores para recibir la información de cada unidad.

8.2.2.2. Planeación y ubicación de Recursos Humanos : Esta es realizada de acuerdo a los requisitos demandados por las entidades externas con las que se tiene convenio, de tal manera si se requiere contratar personal adicional los directivos del instituto evalúan la opción y deciden si es o no necesaria realizar la nueva contratación.

8.2.2.3. Evaluación de Desempeño: Se encuentra en implementación, ya que anteriormente no se realizaba dicha evaluación.

8.2.3. Retención de recursos humanos. El propósito de este subsistema es velar por el bienestar y los derechos básicos de los trabajadores con el fin de tener un ambiente laboral que permita desarrollar las actividades de cada trabajador de forma amena en los puestos de trabajo:

8.2.3.1. Planes de prestaciones sociales: El Instituto Tobías Emanuel cuenta con Planes de Prestaciones Sociales tales como ARP, EPS, Caja de Compensación, Fondo de Pensiones y Cesantías, para beneficio de los colaboradores.

8.2.3.2. Higiene y Seguridad en el Trabajo: Con el apoyo de una practicante del SENA en Salud Ocupacional, el instituto cuenta con un programa de higiene y seguridad industrial actualizado, el cual se encuentra en ejecución.

8.2.4. Desarrollo de recursos humanos. Este subsistema está enfocado al crecimiento personal e intelectual de los trabajadores, en el Instituto Tobías Emanuel se realizan campañas de capacitación y le brinda a sus trabajadores el espacio y tiempo necesario para tener una formación acorde a la visión y misión institucional:

8.2.4.1. Capacitación: Debe ir ligada a la evaluación de desempeño, es decir que a partir de los resultados que arroje la evaluación se debe capacitar al personal en las áreas en las que se encuentren falencias, anteriormente se capacitaba al personal teniendo en cuenta las peticiones dadas por ellos y teniendo en cuenta lo que los directivos vean la necesidad de capacitar a su personal para desarrollar sus competencias. Actualmente se realizan re-inducciones al personal vinculado, es decir se le brinda a todo el personal la información institucional que se les fue dada en la inducción, con el fin de estar permanentemente actualizados sobre los cambios que se le realicen a la misión, visión y objetivos institucionales, igualmente se realizan capacitaciones en procesos y diligenciamiento de formatos internos. Al personal Terapeuta se les capacita en temas relacionados con discapacidad e inclusión, ya sea por medio de charlas de actualización, seminarios o diplomados.

8.2.5. Auditoría de recursos humanos. La auditoría de recursos humanos se realiza con el fin de revisar los procesos y funciones del área, también se pueden identificar hallazgos que permitan mejorar los procesos de recursos humanos. Dentro del subsistema de auditoría de recursos humanos utilizado en el modelo de Chiavenato se encuentran los siguientes componentes en los que a continuación se muestra como es el desarrollo de cada uno dentro del Instituto Tobías Emanuel:

8.2.5.1. Banco de Datos: Se cuenta con un programa sistematizado para actualización de la hoja de vida de los colaboradores, tales como: datos personales, periodo de vacaciones, historial de la contratación, formación académica.

8.2.5.2. Auditoría de Recursos Humanos: Se cuenta con personal capacitado para iniciar con un proceso de auditoría interna, la capacitación que se les realizó se hizo de acuerdo con la norma ISO 9001 la cual se enfoca en mejorar continuamente la eficacia de los procesos con el fin de garantizar un mejor servicio.

8.3. ANALISIS DOFA (DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS) DE LOS RECURSOS HUMANOS DENTRO DEL ITE

Se realizó este análisis, ya que así se puede identificar las ventajas y desventajas que tiene el área dentro del Instituto Tobías Emanuel, y así mismo crear estrategias para mejorar los procesos y el funcionamiento del área.

Cuadro 2: Análisis DOFA

| | OPORTUNIDADES | FORTALEZAS | DEBILIDADES | AMENAZAS |
|----------|---|-----------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| 1 | Formación en auditoría interna | Actualización de datos oportuna | Clima Laboral | Retraso en el pago de la nomina |
| 2 | Adaptación al cambio por parte del personal | Trabajo en equipo | Evaluación del personal | Recursos económicos bajos |
| 3 | Estructuración de procesos | Conocimiento de todo el personal | Capacitación al personal | Rotación del personal |
| 4 | Motivación del personal | Sistematización de los documentos | Comunicación interna | Desmotivación de los trabajadores |
| 5 | Antigüedad del personal | | Estructura del área | Falta de reconocimiento del área |
| 6 | Manejo del Internet | | | Imagen del área |
| 7 | Cantidad de personal adecuada al tamaño de la institución | | | |

8.4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Se realizó una matriz EFI con el fin de cuantificar y cualificar de manera adecuada las fortalezas y debilidades encontradas dentro del área de recursos humanos.

Los valores asignados a las calificaciones son equivalentes a:

- 1.- Mayor debilidad.
- 2.- Menor debilidad.
- 3.- Menor fortaleza.
- 4.- Mayor fortaleza.

Cuadro 3: MATRIZ EFI

| FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO | PESO | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO |
|---------------------------------------|----------|--------------|----------------|
| FORTALEZAS | | | |
| 1.- Actualización de datos oportuna | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 2.- Trabajo en equipo | 0,10 | 3 | 0,30 |
| 3.- Conocimiento de todo el personal | 0,15 | 4 | 0,60 |
| 4.- Sistematización de los documentos | 0,10 | 3 | 0,30 |
| DEBILIDADES | | | |
| 1.-Clima laboral | 0,20 | 1 | 0,20 |
| 2.- Evaluación del personal | 0,05 | 1 | 0,05 |
| 3.- Capacitación al personal | 0,20 | 2 | 0,40 |
| 4.- Comunicación interna | 0,10 | 1 | 0,10 |
| 5.- Estructura del área | 0,05 | 1 | 0,05 |
| TOTAL | 1 | | 2,15 |

Con este resultado podemos concluir que el área de recursos humanos del Instituto Tobías Emanuel presenta fuertes debilidades en su estructura interna, ya que al ponderar los valores podemos identificar que el total se encuentra por debajo de la media, es decir que sus debilidades predominan antes las fortalezas. Cuando estos valores son mayores a 2.5 se puede afirmar que las fortalezas internas se capitalizan mejor que las debilidades.

8.5. ESTRATEGIAS

Teniendo en cuenta el cuadro 1 e identificando claramente los componentes de la matriz DOFA se sugieren las siguientes estrategias para llevar a cabo un mejor funcionamiento de los recursos humanos dentro del Instituto Tobías Emanuel.

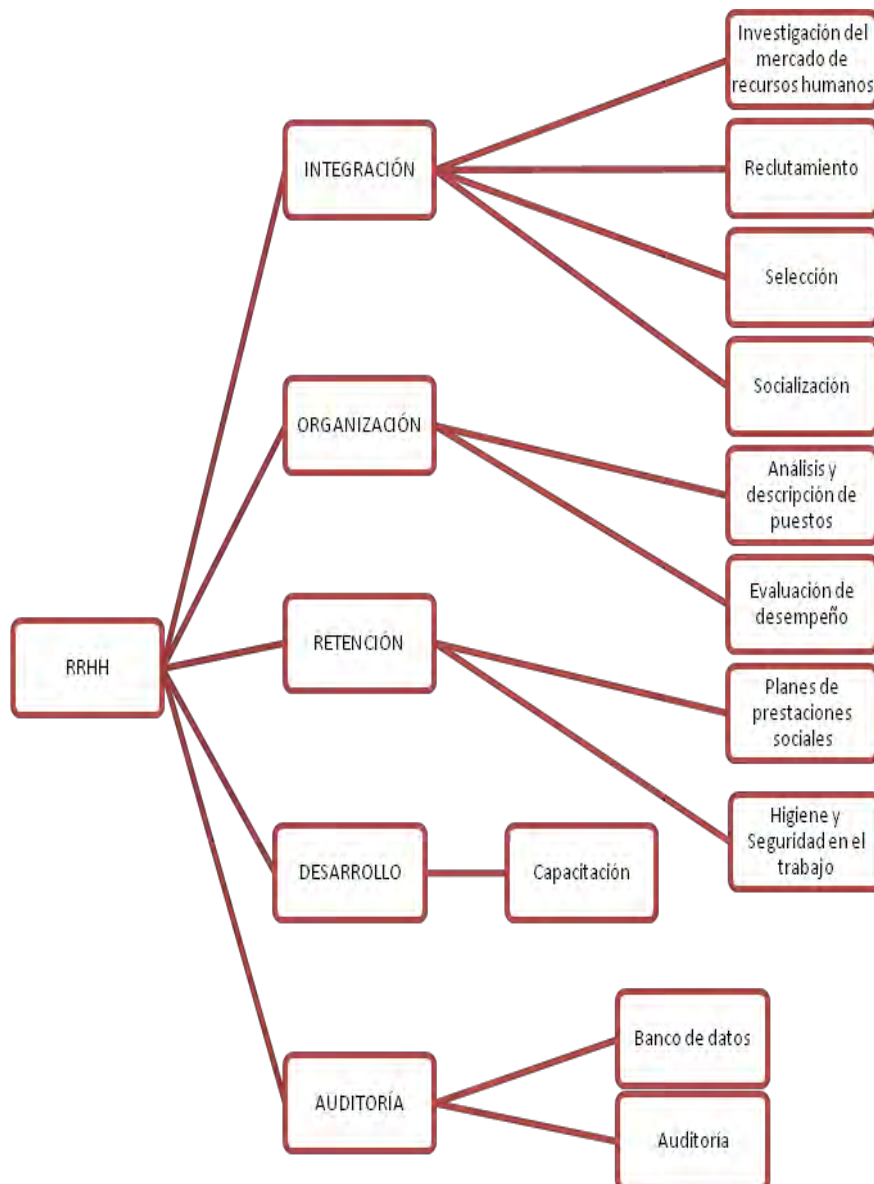
Cuadro 4: Estrategias DOFA

| | | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|-----------------------|-----------------------|--|--|
| ORIGEN INTERNO | OPORTUNIDADES: | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar por medio de los correos internos la actualización de los datos de cada trabajador. • Promover el trabajo en equipo entre los trabajadores antiguos y los nuevos para fortalecer los lazos entre estos y generar un mejor ambiente de trabajo. • Aprovechar el tamaño de la institución y la cantidad de trabajadores para fomentar el trabajo en equipo y el intercambio de opiniones entre los terapeutas frente a casos de discapacidad que se presenten dentro de la institución. | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar auditoría y control en el conocimiento de los procesos que se realizan en el área de RRHH, para seguir adecuadamente estos procesos. • Dar a conocer de forma oportuna a los trabajadores cualquier modificación en los procesos, funciones y demás que involucre al personal. |
| ORIGEN EXTERNO | AMENAZAS: | <ul style="list-style-type: none"> • Promover incentivos entre los trabajadores y así generar un mejor clima organizacional. • Estudio de clima organizacional para detectar las causas que originan un inadecuado clima en la institución. • Concientizar al personal sobre los motivos por los cuales se retrasan los pagos en la nómina, para así evitar disgustos por parte del personal. | <ul style="list-style-type: none"> • Solicitar a los directivos evaluar el presupuesto asignado para capacitaciones y demás gastos del área de RRHH. • Realizar una planeación del personal oportuna para reducir al máximo la rotación del personal. |

9. PLANTEAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS

La estructuración de los procesos de gestión de los recursos humanos se realizó con base en el modelo de Idalberto Chiavenato el cual se divide en cinco (5) subsistemas:

Figura 2. Propuesta del área de Recursos Humanos del ITE.



9.1. INTEGRACION DE RECURSOS HUMANOS

Con este subsistema se pretende facilitar la búsqueda del personal para cubrir con vacantes dentro del instituto y haciendo más eficiente el proceso de reclutamiento y selección de candidatos teniendo en cuenta los requisitos estipulados por las entidades externas como el ICBF y la secretaria de educación con las que se tiene convenio y por las cuales se desarrollan las actividades de cada área.

9.1.1. Investigación del mercado de Recursos Humanos

Objetivos:

- Mejorar el proceso de selección de hojas de vida.
- Obtener de manera oportuna hojas de vida para iniciar el proceso de selección y cubrir una vacante.
- Llevar un registro de ingreso y establecer el tiempo de permanencia de las hojas de vida dentro del archivo.

Duración:

La duración de este proceso se extiende en el transcurso del año, ya que las hojas de vida frecuentemente son entregadas en el instituto. La rotación de hojas de vida dentro del archivo será semestral, con el fin de mantener el registro actualizado.

Actividades:

- Recibir las hojas de vida, aquí la secretaria las debe firmar con un recibido, con la fecha de ingreso de esta al instituto y debe diligenciar un formato para el control de entrada de las hojas de vida.
- Entregar las hojas de vida a la persona encargada del recurso humano.
- Archivar las hojas de vida recibidas.

- Revisar mensualmente la planilla en donde se lleva el registro de entradas de las hojas de vida, con el fin de tener un control, determinar la cantidad de profesionales e identificar el número de hojas de vida registradas por profesión. (Ver anexos: Planilla de registro)

Observaciones:

- Quien reciba las hojas de vida deberá diligenciar un formato para registro de entrada de hojas de vida y adicional deberá escribir en la hoja de vida la fecha en que fue recibida.
- Las hojas de vida inicialmente deberán ser recibidas por la secretaria, en caso tal que la secretaria no se encuentre disponible o estas sean entregadas un fin de semana, el vigilante de turno será el encargado de realizar el proceso.

Responsables:

Secretaria, Vigilante de turno, Director(a) de Recursos Humanos.

9.1.2. Reclutamiento**Objetivo:**

Seleccionar al candidato con las aptitudes necesarias para iniciar con el proceso de selección.

Duración:

Teniendo en cuenta que ya se tiene un archivo con hojas de vida de diferentes profesiones, este proceso puede durar alrededor una o dos semanas, ya que al poseer un registro actualizado facilita la búsqueda de candidatos.

Actividades:

- Diligenciar un formato de requisición de personal (*véase formato Fo.ACOS03 requisición de personal*) realizada por el director de la unidad que solicita la vacante.

- Anexar a la requisición una convocatoria en la que se identifique el perfil de la persona apta para ocupar el cargo, la profesión que debe tener, habilidades, competencias, experiencia, entre otros (véase formato Fo.ACOS06 convocatoria de personas).
- Entregar los formatos completamente diligenciados al encargado del recurso humano del instituto, para la selección de candidatos.
- Seleccionar los candidatos aptos según los requisitos solicitados por el director de unidad.
- Verificar las hojas de vida del personal solicitado por el director de unidad y aprobar a los candidatos que deben seguir con el proceso.

Observaciones:

En caso de no poseer hojas de vida para el cargo que se necesite cubrir, la duración del proceso será de dos o tres semanas como mínimo para seleccionar a los candidatos adecuados.

Responsables:

Director(a) de Unidad, Director(a) de Recursos Humanos.

9.1.3. Selección

Objetivos:

- Seleccionar al personal con las aptitudes adecuadas y así contratar al personal idóneo para ocupar la vacante.
- Mejorar continuamente la calidad del talento humano seleccionado.

Duración:

Al contar con los candidatos previamente seleccionados teniendo en cuenta la hoja de vida presentada, la duración del proceso debe ser de una a dos semanas.

Actividades:

- Citar a los candidatos preseleccionados para realizarles prueba psicotécnica.
- Realizar informes psicológicos con los resultados obtenidos en las pruebas, con el fin de identificar y dar por terminado el proceso de las personas que posean indicadores clínicos,
- Citar a los candidatos que pasaron la prueba psicotécnica.
- Realizar la entrevista de trabajo. (ver formato Fo.ACOS15 Entrevista).
- Socializar y comparar resultados para así escoger al candidato apto para ocupar el cargo.
- Diligenciar formato para elaboración de contrato. (ver formato solicitud para elaborar el contrato)
- Verificar los documentos entregados como cartas laborales, certificados de carácter legal (contraloría, procuraduría, DAS) y certificados académicos (pregrados y posgrados)
- Enviar al candidato seleccionado a cita con medico ocupacional.
- Elaborar el contrato con las especificaciones mencionadas en el formato de elaboración de contrato.
- Diligenciar las afiliaciones a las cuales el candidato tiene derecho disfrutar por ley.
- Hacer firmar por el nuevo trabajador el contrato y las afiliaciones.

- Enviar y entregar a las entidades de salud, pensiones, cesantías y caja de compensación las afiliaciones diligenciadas y firmadas por el trabajador y el director(a) de recurso humano.

Observaciones:

- El diligenciamiento de los formatos es muy importante durante este proceso.
- El Director(a) de Recursos Humanos debe realizar la entrevista de trabajo junto con el director de cada unidad o jefe inmediato.
- El formato de elaboración de contrato debe ser diligenciado por el director(a) de cada unidad.
- El trabajador seleccionado no debe iniciar labores antes de ser evaluado por un médico ocupacional

Responsables:

Director(a) de Recurso Humano, Director(a) de Unidad y/o Jefe Inmediato.

9.1.4. Socialización

Objetivos:

- Explicar al nuevo trabajador cuales son las funciones y, actividades que debe realizar en la institución.
- Socializar con el nuevo integrante las funciones, objetivos, cargos y demás que se desempeñan dentro de la institución.

Duración:

Este proceso debe durar entre uno y dos días, ya que el trabajador debe recibir la información de cada unidad.

Actividades:

- Realizar la socialización o inducción al nuevo personal (ver formato Fo.GHU.G3 inducción al cargo)
- Elaborar preguntas acerca del tema hablado por cada encargado de realizar la inducción, con el fin de verificar si el trabajador entendió claramente las funciones y procesos que se realizan en cada unidad.

Observaciones:

- La socialización se le debe realizar uno o dos días antes de la fecha de inicio de labores establecidas en el contrato.
- Al pasar por cada una de las unidades el empleado deberá hacer firmar un formato el cual sirve como constancia de la inducción a todas las unidades.
- La primera persona en realizar la inducción es el encargado de recurso humano, ya que inicialmente debe informarle al trabajador el tipo de contrato, salario, prestaciones sociales, entre otros, en ese momento se le hará entrega al trabajador de las funciones que deberá realizar en el cargo correspondiente.

9.2. ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Al contratar a una persona se debe tener en cuenta las funciones, actividades, aptitudes y actitudes que se necesitan para ocupar cierto cargo:

9.2.1. Análisis y descripción de puestos**Objetivo:**

Elaborar el perfil adecuado para seleccionar a los candidatos apropiados para comenzar el proceso de selección.

Actividad:

- Elaborar el perfil de la vacante, teniendo en cuenta el cargo que se va a ocupar, las funciones que van a desarrollar y los requerimientos que solicitan las entidades con las que se tiene convenio.

Observaciones:

- El director(a) de unidad es la persona idónea para elaborar el perfil de la vacante, ya que conoce a todo el equipo de trabajo y la forma en la que trabajan, por lo tanto tiene claridad en el perfil de la persona que debe integrar el equipo. Por otro lado ellos tienen que verificar que en caso de realizar auditorías todo se encuentre según los requisitos que exigen las instituciones con las que se tiene convenio.

Responsables:

Director(a) de unidad.

9.2.2. Evaluación de desempeño

Objetivos:

- Evaluar el rendimiento y conocimiento de los trabajadores a cerca de las actividades que se realizan en sus respectivos puestos de trabajo.
- Inducir al cumplimiento de las metas trazadas al inicio de cada periodo.

Duración:

La evaluación de desempeño inicialmente se debe efectuar cada tres (3) meses, con el fin de llevar un mejor control del rendimiento del personal.

Actividades:

- Fijar metas y actividades para un periodo de tiempo determinado.

- Realizar a los trabajadores la evaluación de desempeño, teniendo en cuenta las metas y el tiempo de entrega de estas.
- Socializar los resultados obtenidos en cada unidad.
- Determinar las áreas de refuerzo en las que se debe capacitar al personal.
- Realizar capacitaciones en las áreas de interés.

Observaciones:

Para evaluar el desempeño de los trabajadores se deben tener en cuenta dos factores principales, el desarrollo de las actividades y el desenvolvimiento personal durante la jornada; Para evaluar el desarrollo de las actividades se debe comenzar por fijar metas y actividades, las cuales deben ser cuantificadas y calificadas por medio de indicadores de gestión y con base en estos realizar la evaluación de desempeño en cada puesto de trabajo, la elaboración de los indicadores de gestión le corresponde a los directores de cada unidad junto con la dirección y presidencia de la institución, ya que ellos son los encargados de supervisar que las actividades que se realizan para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos institucionales se realicen debidamente; y debe contener aspectos como: fechas de inicio y fin de actividades, calidad y claridad en los informes, número de actividades finalizadas hasta la fecha, capacidad de poner en práctica ideas, entre otros.

La evaluación de desempeño según el desenvolvimiento obtenido durante el desarrollo de las actividades debe ser diligenciada de forma anónima por el equipo de trabajo, siendo objetivos con las respuestas dadas, al finalizar la evaluación de cada integrante del equipo de trabajo debe ser entregada al director de la unidad correspondiente y este evaluará los resultados obtenidos para tomar medidas adecuadas y mejorar el rendimiento y desarrollo del personal a cargo; la evaluación debe estar compuesta por interrogantes como: si acepta críticas constructivas, trabaja bajo presión, se expresa adecuadamente, siempre tiene sus informes al día, interrumpe constantemente el trabajo, duda para tomar decisiones, hace reclamos con frecuencia, se queja frecuentemente, impone su criterio a la hora de tomar decisiones, entre otros.

Responsables:

Director(a) de Recurso Humano y Director(a) de unidad.

9.3. RETENCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Al brindarles a los trabajadores una estabilidad económica, remuneración adecuada y un excelente clima organizacional, el instituto puede contar con una disminución significativa en la rotación del personal, bienestar laboral, sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la institución.

9.3.1. Planes de prestaciones sociales

Objetivos:

- Ofrecer al trabajador planes de prestaciones sociales adecuados para cada necesidad.
- Mejorar la calidad de vida del trabajador.

Duración:

Inicia desde la contratación del personal hasta que se le termine el contrato y el empleador realice el retiro a todas las afiliaciones que tenía vigente.

Actividad:

- Realizar las afiliaciones a la EPS, ARP, Fondo de Pensiones, Cesantías y Caja de Compensación familiar.

Observaciones:

La ARP es escogida por el empleador, al igual que la caja de compensación familiar con la que el trabajador puede disfrutar de beneficios tales como recreación, de subsidio familiar, subsidio de vivienda, planes complementarios de salud, entre otros; EPS es de preferencia del trabajador, fondo de pensiones y cesantías sugerido por el empleador.

Responsable:

Director(a) de Recurso Humano.

9.3.2. Higiene y seguridad en el trabajo

Objetivo:

- Velar por la salud física y mental de los trabajadores.

Actividades:

- Mantener actualizados los programas que integran la Salud Ocupacional, entre ellos el plan de Higiene y seguridad en el trabajo.

Observaciones:

El plan de Higiene y seguridad en el trabajo debe estar direccionado al mejoramiento tanto físico como mental de los trabajadores, evitando que se enfermen con frecuencia, eliminando las causas que producen enfermedades profesionales y posibles accidentes de trabajo. También se debe llevar un control del ausentismo presentado durante el año (ver formato Ausentismo General) realizando un seguimiento mensual de las personas que más se incapacitan durante el año y así establecer medidas de control para disminuir el ausentismo laboral dentro del Instituto.

Otros factores que se deben tener en cuenta para mejorar el ambiente laboral son las condiciones en las que los trabajadores permanecen en sus puestos de trabajo como la iluminación, el ruido, la ergonomía, la duración de las jornadas de trabajo. Para verificar que estas condiciones no se estén viendo afectadas, se deben realizar jornadas de salud en las que asistan empresas que ayuden a identificar si estas condiciones están afectando la salud de los trabajadores (ópticas, empresas de salud que ofrezcan servicios en los que realicen una revisión de oídos, presión sanguínea, manejo de estrés, entre otras).

Responsables:

Director(a) de Recursos Humanos con una persona especializada en Salud ocupacional.

9.4. DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Al trabajar con niñas, niños, jóvenes, adolescentes y adultos (NNJAA) en situación de discapacidad se debe capacitar continuamente a todo el personal, ya que es importante mantener los equipos de trabajo de cada unidad actualizados en cuanto al manejo de situaciones, enfermedades, métodos de enseñanza, rehabilitación, entre otros temas que se relacionen con la población encontrada dentro de las instalaciones.

9.4.1. Capacitación

Objetivos:

- Contar con un excelente recurso intelectual en cada una de las unidades que integra el instituto Tobías Emanuel.
- Nivelar el desempeño de los trabajadores.
- Permitir el crecimiento intelectual de los trabajadores.

Duración:

La duración de las capacitaciones que se realicen depende del tema que se requiera tratar, o el tipo de capacitación que se realice, es decir si se capacita al personal por medio de un diplomado estos duran aproximadamente 120 horas, como también pueden realizar capacitaciones de 4 horas.

Actividades:

- Verificar por medio de las evaluaciones de desempeño cuales son las necesidades que deben cubrirse con mayor prioridad.
- Socializar los resultados que se requieren entre las unidades, para así identificar la cantidad de personal que requiere ser capacitado en determinados temas.
- Analizar los posibles capacitadores y que entidades brindan las capacitaciones que se requieren.
- Manejar un presupuesto para capacitar al personal de cada área.
- Realizar capacitaciones.
- Retroalimentar las capacitaciones, con el fin de verificar que esté clara la explicación del curso recibido.

Observaciones:

- La retroalimentación realizada por el capacitador debe ser de mínimo tres (3) preguntas en las que se pueda identificar el alcance de esta.
- Por otro lado se debe tener en cuenta que actualmente la medicina y la tecnología están avanzando en temas relacionados con discapacidad, frecuentemente expertos en el tema buscan métodos de enseñanza para lograr en esta población independencia en determinadas áreas como lo son el aseo personal, reconocimiento de lugares, diferenciación entre acciones correctas e incorrectas, incentivos, entre otros.
- Es importante que el personal administrativo también sea capacitado en temas de manejo conductual, ya que en cualquier momento pueden llegar a presenciar una situación con los NNJAA dentro de la institución y si en ese instante no se encuentra algún terapeuta cualquier trabajador del instituto debe saber que reacción tomar frente al suceso.

Responsables:

Dirección ejecutiva, Director(a) de Recursos Humanos, Director de unidad.

9.5. AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

La auditoría de recursos humanos se realiza con el fin de revisar los procesos y de la verificación del cumplimiento de las funciones, e identificar hallazgos que permitan mejorar los procesos de recursos humanos.

9.5.1. Banco de datos:**Objetivos:**

- Sistematizar la documentación existente en las hojas de vida.
- Facilitar la búsqueda de información de los trabajadores.
- Actualizar la información de cada trabajador.

Duración:

La digitación de la información del trabajador dura aproximadamente 20 minutos. La actualización de datos del trabajador como lo son: número de teléfono, dirección, persona que se deba localizar en caso de una calamidad, cursos realizados, entre otros; se debe realizar semestralmente. (ver formato de actualización de datos HV).

Actividades:

- Digitar la información de los trabajadores en el programa Access. (ver formato HOJA DE VIDA- Access).

Responsable:

Director(a) de Recursos Humanos.

9.5.2. Auditoría de recursos humanos

Realizar auditorías internas mínimo una vez al año, para identificar oportunidades de mejora en los procesos de cada unidad.

10.CONCLUSIONES

- El Instituto Tobías Emanuel cuenta con las bases necesarias para cumplir con una estructura adecuada de los procesos de la gestión de recursos humanos.
- El ITE necesita tener estructurada el área de Gestión Humana en el menor tiempo posible, con el fin de llevar un mejor orden en los procesos que abarca esta área. Teniendo en cuenta que es una institución que atiende a niños, niñas, jóvenes y adultos en situación de discapacidad necesita que su personal esté capacitado lo mejor posible, que haya un buen clima organizacional y que sus trabajadores sepan cuáles son sus funciones.
- La no existencia de un área de gestión humana debidamente estructurada en la práctica dificulta las acciones de desarrollo de la misma dado que se mezclan diversas tareas de diferentes procesos en una sola persona.
- Es necesario realizar una redistribución de tareas en el cargo de asistente administrativa o crear un nuevo cargo para liberarle cargas laborales a la asistente administrativa.

11.RECOMENDACIONES

- Es importante que el plan de Higiene y Seguridad con que cuenta el Instituto sea dirigido al mejoramiento físico y mental de los trabajadores, para evitar las enfermedades profesionales y posibles accidentes de trabajo.
- Realizar control y seguimiento mensual a las causas del ausentismo durante el año, permitiendo así tomar las acciones pertinentes para disminuirlo.
- Para la salud mental de los trabajadores se recomienda realizar una capacitación referente al manejo de estrés, trabajo en equipo, como trabajar bajo presión.
- Salud Ocupacional debe realizar inspecciones periódicas en los puestos de trabajo sobre el estado en que se encuentran las luminarias, el ruido, la ergonomía y la duración de las jornadas de trabajo, que afectan las condiciones del ambiente laboral.
- Se recomienda llevar un registro sistematizado con la información de todos los trabajadores, con el fin de obtenerla de manera oportuna y confiable.
- Antes de comenzar a realizar auditorías internas se debe tener en cuenta que todos los procesos de cada área estén estructurados adecuadamente y comencé el funcionamiento adecuado en cada unidad.
- El personal administrativo debe ser capacitado en temas de manejo conductual, con el fin de estar preparados para cualquier evento o suceso que llegase a ocurrir con los NNJAA dentro de la institución.
- El área de recursos humanos requiere de una persona que le brinde el apoyo necesario en las actividades relacionadas con las compras, los mantenimientos, etc., para cumplir a cabalidad con todas las funciones que requiere un área de recursos humanos.

BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR JOYAS, Juan Carlos. Apuntes de clase

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 3ª Ed. Mexico: McGraw-Hill, 2007. págs. 500

CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la teoría general de la Administración, 7 edición, McGraw Hill, 2004. p. 419.

DANHKE. 1989. Citado por HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNANDEZ C, Carlos; BAPTISTA L, Pilar. México: McGraw-Hill, 2003, pg. 117.

DOCUMENTO. La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y la investigación. Gregorio Calderón, Juliana Clemencia Naranjo, Claudia Milena Álvarez. Universidad Icesi. Estudios gerenciales Vol. 23 No. 103 • Abril - Junio de 2007.

DOLAN, Simon L.; et al. La gestión de los recursos humanos. 3ra ed. 2007. págs. 508

HERNANDEZ ANDRADE, Angélica María. Construcción matriz de ausentismo y accidentalidad, analizar e identificar entidades o personas de apoyo y plantear propuestas de mejora. Proyecto IV semestre de administración de empresas modalidad dual. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad Ciencias Económicas y Administrativas. Departamento de Ciencias Administrativas, 2011. págs. 51

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNANDEZ C, Carlos; BAPTISTA L, Pilar. Metodología de la investigación. 3ra Ed. México: McGraw-Hill, 2003, pg. 117

HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio, Introducción a la administración, McGraw Hill 1994, p. 110

HERZBERG, Frederick. Work and nature of man. Citado por CHIAVENATO, Idalberto. 3ª Ed. México: McGraw-Hill, 2007. pg.53

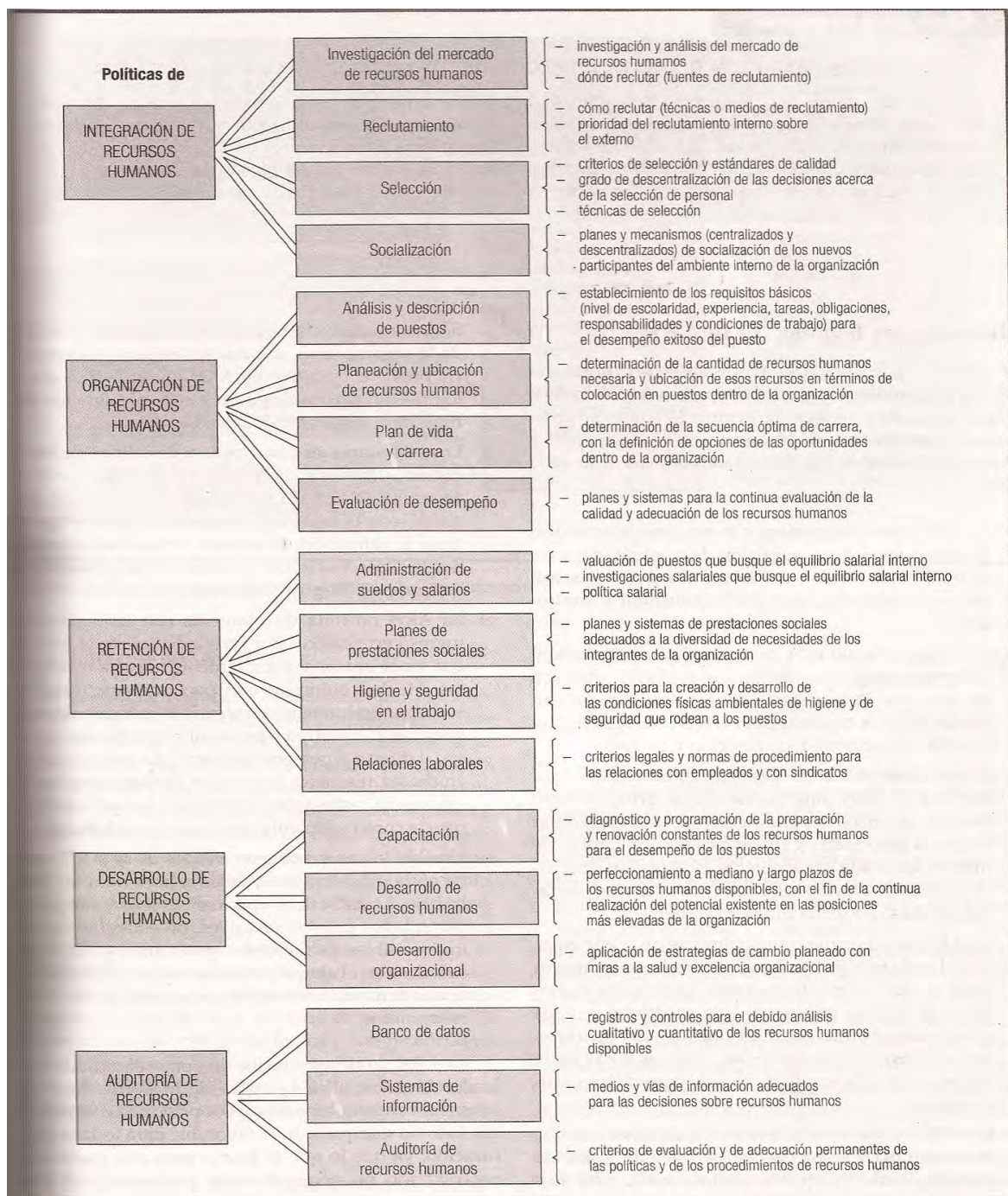
KATZ, Daniel y Robert L. KAHN. Psicologia social das organizações. Citado por CHIAVENATO, Idalberto. 3ª Ed. México: McGraw-Hill, 2007. pg.15

LEWIN, Kurt. Principles of topological psychology. Citado por CHIAVENATO, Idalberto. 3ª Ed. México: McGraw-Hill, 2007. pg.45

MOSQUERA, Maria Julieth. Programa de Salud ocupacional del Instituto Tobías Emanuel. Trabajo de grado Tecnólogo en Salud Ocupacional. Santiago de Cali: SENA centro de la construcción, 2011. págs.57


ANEXOS

Anexo A. Estructura de los procesos de recursos humanos



FUENTE: Administración de recursos humanos, como atraer y retener personal, Idalberto Chiavenato.

Anexo B: Fo ACOS03 Requisición de Personal



REQUISICIÓN DE PERSONAS
FORMATO

Instituto Tobías Emanuel

Versión No. 01

Fecha: 01.08.2011

Página: 1 de 1

Fecha:

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| D | D | M | M | A | A | A | A |
|---|---|---|---|---|---|---|---|

Anexar perfil a esta requisición

No.

| DATOS GENERALES | | | | | | | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| <small>UNIDAD QUE SOLICITA</small> <input type="checkbox"/> D. Ejecutiva y Administrativa <input type="checkbox"/> Protección <input type="checkbox"/> Educación <input type="checkbox"/> Salud | | | | | | | | | | | |
| <small>AREA QUE SOLICITA</small> <div style="border: 1px solid black; height: 20px;"></div> | | <small>MOTIVO DE LA SOLICITUD</small> <input type="checkbox"/> Cargo Nuevo <input type="checkbox"/> Vacante <input type="checkbox"/> Renovación <input type="checkbox"/> Reemplazo <input type="checkbox"/> Adicional Temporal | | | | | | | | | |
| <small>CARGO SOLICITADO</small> <div style="border: 1px solid black; height: 20px;"></div> | | | | | | | | | | | |
| <small>No. DE PERSONAS SOLICITADO</small> <div style="border: 1px solid black; height: 20px;"></div> | | | | | | | | | | | |
| <small>TIPO DE CONTRATO</small> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div> <input type="checkbox"/> A término Indefinido <input type="checkbox"/> A término fijo <input type="checkbox"/> Ocasional, por obra o labor contratada </div> <div> <input type="checkbox"/> Contrato de aprendizaje <input type="checkbox"/> Prestación de servicios <input type="checkbox"/> Temporal </div> </div> | | | | | | | | | | | |
| <small>TIEMPO DE CONTRATO</small> <div style="border: 1px solid black; height: 20px;"></div> | | <small>SALARIO ASIGNADO</small> <div style="border: 1px solid black; height: 20px;"></div> | | | | | | | | | |
| | | <small>HORARIO</small> <div style="border: 1px solid black; height: 20px;"></div> | | | | | | | | | |
| <small>RUBRO PRESUPUESTAL</small> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 15px;"></td> </tr> </table> | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| <small>NOMBRE:</small> <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 20px;"></div> | | | | | | | | | | | |
| <small>ELABORADO POR:</small> <div style="border: 1px solid black; height: 20px;"></div> | | <small>REVISADO POR:</small> <div style="border: 1px solid black; height: 20px;"></div> | | | | | | | | | |
| | | <small>APROBADO POR:</small> <div style="border: 1px solid black; height: 20px;"></div> | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración Procesos Inteligentes S.A. (Outsourcing contratado por el ITE.

Anexo C: Fo.ACOS06 Convocatoria de personal


| | |
|-------------------------|--|
| CONVOCATORIA No. | |
| | |

El INSTITUTO TOBIAS EMANUEL se encuentra interesado en contratar:

| | |
|---|--|
| Nombre del cargo: | |
| | |
| Productos y entregables del cargo: | |
| | |
| Habilidades y competencias | |
| | |
| Formación | |
| | |
| Experiencia | |
| | |
| Conocimientos específicos | |
| | |
| No. de vacantes | |
| | |
| Tipo de contrato | |
| | |
| Remuneración | |
| | |
| Jornada de Trabajo | |
| | |
| Fechas de apertura y cierre de la convocatoria | |
| | |

Fuente: Elaboración Procesos Inteligentes S.A. (Outsourcing contratado por el ITE)

Anexo D: Solicitud para elaboración de contrato



SOLICITUD ELABORACIÓN CONTRATO
FORMATO

Instituto Tobías Emanuel
Tercera Edición

Versión No. 01
Fecha: 01.08.2021
Página: 1 de 1
No. Fo. CHU 001

☐ A término indefinido

☐ A término fijo

☐ Contrato de aprendizaje

☐ Ocasional, por obra o labor

☐ Prestación de servicios

☐ Temporal

INFORMACIÓN DEL CONTRATO Digite el término en letra de entalladura, mayúsculas

| | | | |
|-------------------------------------|--------------------------------|---|--|
| NOMBRE Y APELLIDOS DEL TRABAJADOR | | TÍTULO Y DOCUMENTO DE IDENTIDAD | |
| DIRECCIÓN RESIDENCIAL | | LUGAR, FECHA DE NACIMIENTO Y NACIONALIDAD | |
| CARGO U OBRAS QUE DESEMPEÑARÁ | SALARIO | FECHA INICIO DE LABOR | |
| LUGAR DONDE DESEMPEÑARÁ LAS LABORES | FECHA FIN DE PERÍODO DE PRUEBA | FECHA TERMINACIÓN DE SERVICIO | |
| EPS | PERÍODO DE PRUEBA | PERÍODO DE OBRERÍA | |

Documentación requerida para el contrato:

| | LABORAL | PRESTACIÓN DE SERVICIOS |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Examen médico de ingreso | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Foja de vida | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Certificados académicos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Fotocopias de documento de identidad | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Certificados de recomendación laboral | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Certificados de recomendación personal | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Informe psicológico | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Certificado de antecedentes disciplinarios, Procedural | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Certificado de antecedentes judiciales, DAS | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Informe de entrevista | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Registro Único Tributario, RUT | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Planillas de seguridad social | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | |
|----------------------------------|---------------------|
| Firma y sello del Jefe inmediato | Unidad que solicita |
|----------------------------------|---------------------|

| | | |
|---|--|---|
| Elaborado por: Nombre y Apellido Cargo | Revisado por: Nombre y Apellido Cargo | Correspondiente: Nombre y Apellido Cargo |
|---|--|---|

Fuente: Diseño inicial elaborado por el autor. Modificado por Procesos Inteligentes S.A.

Anexo E: Fo. GHU.G3 Inducción al cargo

| | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|-------------|--|--|--|--|----------------|--|------------------------------------|--|--|
| Nombre del Funcionario que recibe la inducción | | | | | | | | | | | | Cargo que desempeñará | | |
| | | | | | | | | | | | | Dependencia | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| Documento de identidad | | | | | | | | | | | | Fecha de la inducción | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| Coordinación del área administrativa | | | | | | | | | | | | | | |
| Historia del Instituto | | | | | | | | | | | | Programa de Bienestar social | | |
| Manual del cargo, funciones y requisitos | | | | | | | | | | | | Reglamento interno de trabajo | | |
| Nombre y funciones directivos | | | | | | | | | | | | Reglamento de higiene y seguridad | | |
| Políticas de contratación | | | | | | | | | | | | Normas de seguridad | | |
| Periodo de prueba | | | | | | | | | | | | Programa de salud ocupacional | | |
| Vacaciones y feriados | | | | | | | | | | | | Descuentos por nómina - libranza | | |
| Jefe inmediato | | | | | | | | | | | | | | |
| Ubicación del puesto de trabajo | | | | | | | | | | | | Objetivos del puesto | | |
| Funciones a cargo del empleado | | | | | | | | | | | | Relación con otros puestos | | |
| Norma específica de seguridad | | | | | | | | | | | | Presentación compañeros de trabajo | | |
| Descripción del puesto | | | | | | | | | | | | Presentación a los directores | | |
| Otros Procesos | | | | | | | | | | | | | | |
| Proceso | | | | | | | | | | | | Firma | | |
| Mejoramiento Continuo | | | | | | | | | | | | | | |
| Protección | | | | | | | | | | | | | | |
| Unidad Educativa | | | | | | | | | | | | | | |
| Gestión Financiera | | | | | | | | | | | | | | |
| Almacén | | | | | | | | | | | | | | |
| Coordinador Administrativo | | | | | Funcionario | | | | | Jefe Inmediato | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración Procesos Inteligentes S.A. (Outsourcing contratado por el ITE.

Cuadro 5: AUSENTISMO GENERAL



Tobías Emanuel
Somos todos

MES:

| | | | | | | | INCAPACIDAD | | TOTAL DIAS |
|----------|----------------------------|----------|--------|------|-------------------|--------------|----------------------------|------------------------------|------------|
| CEDULA | NOMBRES APELLIDOS | GENERO | UNIDAD | AREA | OCUPACION | CONTINGENCIA | FECHA DE INICIO (DD/MM/AA) | FECHA TERMINACION (DD/MM/AA) | |
| 31569389 | Beatriz Elena Gil Restrepo | FEMENINO | SALUD | IPS | FONOAUDIOLOGA (O) | L.M | 01/01/2012 | 31/01/2012 | 31 |
| | #N/A | | #N/A | #N/A | #N/A | | | | FALSO |
| | #N/A | | #N/A | #N/A | #N/A | | | | FALSO |
| | #N/A | | #N/A | #N/A | #N/A | | | | FALSO |

TOTAL DIAS PERDIDOS EN EL MES 31
 TOTAL GASTO ASUMIDO POR LA EMPRESA \$ -
 TOTAL GASTO ASUMIDO POR LA EPS \$ -
 TOTAL GASTO ASUMIDO POR LA ARP \$ -

| PRORROGA | DIAGNOSTICO | Descripción del diagnóstico o Causa | CAPITULO CEI10 |
|----------|-------------|---|--------------------------------|
| NO | O839 | Parto único asistido, sin otra especificación | 15 EMBARAZO, PARTO Y PUERPERIO |
| | | #N/A | #N/A |
| | | #N/A | #N/A |
| | | #N/A | #N/A |

Anexo F: HOJA DE VIDA- Access

Propuesta del formato realizada por el autor, diseño planteado por la empresa Procesos Inteligentes S.A

Formato inicial:

**Hoja de Vida**
Tobías Emanuel
Somos todos

Datos GeneralesFormación AcadémicaDatos de IngresoVacaciones

Cargo:

Fecha de Ingreso:

Tipo de contrato:

Fecha de terminación contrato:

EPS:

Fecha de afiliación EPS:

ARP:

Tipo de riesgo:

Fecha de afiliación arp:

Fondo de Pensiones

Fecha de afiliación AFP:

Unidad a la que ingresa:

Área:

Salario asignado/honorarios:

Bonificaciones adicionales

☐

Monto:

Fecha evaluación periodo de prueba:

Diseño y Diagramación: Procesos Inteligentes 2011

Hoja de Vida

Datos Generales

Formación Académica

Datos de Ingreso

Vacaciones

Fecha inicio vacaciones:

Fecha término vacaciones:

Fecha inicio 2° vacaciones:

Fecha término 2° vacaciones:

Fecha inicio 3° vacaciones:

Fecha término 3° vacaciones:

Fecha inicio 4° vacaciones:

Fecha término 4° vacaciones:

Fecha inicio 5° vacaciones:

Fecha término 5° vacaciones:



Formato actual:

**Instituto Tobías Emanuel**
Somos todos

Hoja de Vida

Datos GeneralesFormación AcadémicaDatos de IngresoVacacionesHistorial de Contratos

Documento:

Tipo documento:

Primer Apellido:

Segundo Apellido:

Nombre:

Género:

Libreta Militar:

Número:

Distrito Militar:

País de nacimiento:

Departamento:

Municipio:

Fecha de nacimiento:


Instituto Tobías Emanuel
Somos todos

Lugar de residencia:

Dirección de residencia:

Teléfono de residencia:

Celular:

Correo electrónico:

Estado civil:

Nombre del conyugue o compañero:

Profesión u oficio:

Tiene hijos ☐ Cuántos:

Estudian ☐ Cuántos:

En caso de emergencia avisar:

Teléfono:

Parentesco:

Diseño y Diagramación: Procesos Inteligentes 20

Hoja de Vida

Datos Generales

Formación Académica

Datos de Ingreso

Vacaciones

Historial de Contratos

Cargo:

Fecha de Ingreso:

Tipo de contrato:

Fecha de terminación contrato:

EPS:

ARP:

Tipo de riesgo:

Fondo de Pensiones

Unidad a la que ingresa:

Área:

Salario asignado/honorarios:

Bonificaciones adicionales ☐

Monto:

Fecha evaluación periodo de prueba:



Tobías Emanuel
Somos todos

Hoja de Vida

Datos Generales

Formación Académica

Datos de Ingreso

Vacaciones

Historial de Contratos

Nivel de escolaridad:

Último grado de educación cursado:

FORMACIÓN EDUCACIÓN SUPERIOR

Tiene formación en educación superior ☐

Modalidad académica:

Estudios o títulos obtenidos:

Diplomados:

Otros Estudios:

Cursos:

Fecha de terminación:

Tarjeta profesional:

SEGUNDO IDIOMA



Diseño y Diagramación: Procesos Inteligentes 2



Hoja de Vida


Datos Generales Formación Académica Datos de Ingreso Vacaciones Historial de Contratos

| | | | | | | | | | |
|----------|----------------------|-----------------------------|----------------------|------------------------------|----------------------|-------------|----------------------|-------------------------|----------------------|
| Periodo: | <input type="text"/> | Fecha inicio vacaciones: | <input type="text"/> | Fecha término vacaciones: | <input type="text"/> | Total Días: | <input type="text"/> | Liquidación Vacaciones: | <input type="text"/> |
| Periodo: | <input type="text"/> | Fecha inicio 2° vacaciones: | <input type="text"/> | Fecha término 2° vacaciones: | <input type="text"/> | Total Días: | <input type="text"/> | Liquidación Vacaciones: | <input type="text"/> |
| Periodo: | <input type="text"/> | Fecha inicio 3° vacaciones: | <input type="text"/> | Fecha término 3° vacaciones: | <input type="text"/> | Total Días: | <input type="text"/> | Liquidación Vacaciones: | <input type="text"/> |
| Periodo: | <input type="text"/> | Fecha inicio 4° vacaciones: | <input type="text"/> | Fecha término 4° vacaciones: | <input type="text"/> | Total Días: | <input type="text"/> | Liquidación Vacaciones: | <input type="text"/> |
| Periodo: | <input type="text"/> | Fecha inicio 5° vacaciones: | <input type="text"/> | Fecha término 5° vacaciones: | <input type="text"/> | Total Días: | <input type="text"/> | Liquidación Vacaciones: | <input type="text"/> |



Diseño y Diagramación: Procesos Inteligentes 2011

Datos Generales
 Formación Académica
 Datos de Ingreso
 Vacaciones
 Historial de Contratos

| | | | | | | |
|----------------------|----------------------|---|---------------------------|----------------------|-------------------|----------------------|
| Inicio de Contrato: | <input type="text"/> |  | Terminación de Contrato: | <input type="text"/> | Tipo de Contrato: | <input type="text"/> |
| Inicio 2° Contrato: | <input type="text"/> | | Terminación 2° Contrato: | <input type="text"/> | Tipo de Contrato: | <input type="text"/> |
| Inicio 3er Contrato: | <input type="text"/> | | Terminación 3er Contrato: | <input type="text"/> | Tipo de Contrato: | <input type="text"/> |
| Inicio 4° Contrato: | <input type="text"/> | | Terminación 4° Contrato: | <input type="text"/> | Tipo de Contrato: | <input type="text"/> |
| Inicio 5° Contrato: | <input type="text"/> | | Terminación 5° Contrato: | <input type="text"/> | Tipo de Contrato: | <input type="text"/> |
| Inicio 6° Contrato: | <input type="text"/> | | Terminación 6° Contrato: | <input type="text"/> | Tipo de Contrato: | <input type="text"/> |
| Inicio 7° Contrato: | <input type="text"/> | | Terminación 7° Contrato: | <input type="text"/> | Tipo de Contrato: | <input type="text"/> |
| Inicio 8° Contrato: | <input type="text"/> | | Terminación 8° Contrato: | <input type="text"/> | Tipo de Contrato: | <input type="text"/> |
| Inicio 9° Contrato: | <input type="text"/> | | Terminación 9° Contrato: | <input type="text"/> | Tipo de Contrato: | <input type="text"/> |
| Inicio 10° Contrato: | <input type="text"/> | | Terminación 10° Contrato: | <input type="text"/> | Tipo de Contrato: | <input type="text"/> |

Santiago de Cali, Diciembre 14 de 2011

Para: Nelson Riaño (Procesos Inteligentes LTDA)

Las siguientes son las modificaciones que se le deben hacer al formato de hoja de vida:

1. Datos generales: En esta primera hoja se le debe aumentar otra casilla en donde pidan el número de hijos que se encuentran estudiando

| | | |
|----------------------------------|-------------------------------------|--|
| Estado civil: | Soltero(a) | ▼ |
| Nombre del conyugue o compañero: | | |
| Profesión u oficio: | | |
| Tiene hijos | <input checked="" type="checkbox"/> | Cuántos: 1 Estudian <input type="checkbox"/> |

2. Formación académica: Dejar solamente la casilla que dice idioma

| | |
|-----------------------|---|
| SEGUNDO IDIOMA | |
| Idioma: | |
| Lo habla: | ▼ |
| Lo escribe: | ▼ |
| Lo lee: | ▼ |

3. Formación académica: aumentar casillas en blanco para anexar información de otros cursos (diplomados, cursos, especializaciones, entre otros:

| | |
|---|--|
| Nombre de los estudios o título obtenido: | |
|---|--|

4. Vacaciones: Modificar la posición de las casillas para que queden de la siguiente manera:

| | | | |
|-----------------------------|----------------------|------------------------------|----------------------|
| Fecha inicio vacaciones: | <input type="text"/> | Fecha término vacaciones: | <input type="text"/> |
| Fecha inicio 2° vacaciones: | <input type="text"/> | Fecha término 2° vacaciones: | <input type="text"/> |
| Fecha inicio 3° vacaciones: | <input type="text"/> | Fecha término 3° vacaciones: | <input type="text"/> |
| Fecha inicio 4° vacaciones: | <input type="text"/> | Fecha término 4° vacaciones: | <input type="text"/> |

Y en frente de cada periodo anexar dos casillas una en donde se le puedan colocar el número de días de las vacaciones y otra para colocar el pago de las vacaciones.

5. Crear una hoja adicional para colocar un historial de los contratos que se les ha realizado a los trabajadores dentro de la institución.

| | | | |
|-----------------|---------------------|------------------|------------|
| Datos Generales | Formación Académica | Datos de Ingreso | Vacaciones |
|-----------------|---------------------|------------------|------------|

Parecido al cuadro de vacaciones, pero sin la cuenta ni el costo:

| | | | |
|-----------------------------|----------------------|------------------------------|----------------------|
| Fecha inicio vacaciones: | <input type="text"/> | Fecha término vacaciones: | <input type="text"/> |
| Fecha inicio 2° vacaciones: | <input type="text"/> | Fecha término 2° vacaciones: | <input type="text"/> |
| Fecha inicio 3° vacaciones: | <input type="text"/> | Fecha término 3° vacaciones: | <input type="text"/> |
| Fecha inicio 4° vacaciones: | <input type="text"/> | Fecha término 4° vacaciones: | <input type="text"/> |


Muchas Gracias,

Atte.: Angélica Hernández Andrade

Practicante

Instituto Tobías Emanuel

Anexo G: Actualización de datos HV



ACTUALIZACIÓN HOJA DE VIDA

NOMBRES Y APELLIDOS: _____

CE DULA: _____

LUGAR DE RESIDENCIA: _____ DIRECCION DE RESIDENCIA: _____

TELEFONO: _____ CELULAR: _____

CORREO ELECTRONICO: _____

ESTADO CIVIL: _____

NOMBRE DEL CONYUGUE O COMPAÑERO: _____

PROFESION U OFICIO: _____

TIENE HIJOS CUANTOS? _____ ESTUDIAN? SI _____ NO _____

EN CASO DE EMERGENCIA AVISAR A: _____


PARENTESCO: _____ TELEFONO: _____

ESTUDIOS REALIZADOS: _____

IDIOMAS: _____

Anexo H: Planilla de registro.

PLANILLA REGISTRO INGRESO HOJAS DE VIDA



Tobías Emanuel
Salvando vidas


| | FECHA | HORA | PROFESION | QUIEN RECIBE |
|----|-------|------|-----------|--------------|
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |
| 4 | | | | |
| 5 | | | | |
| 6 | | | | |
| 7 | | | | |
| 8 | | | | |
| 9 | | | | |
| 10 | | | | |
| 11 | | | | |
| 12 | | | | |
| 13 | | | | |
| 14 | | | | |
| 15 | | | | |
| 16 | | | | |
| 17 | | | | |
| 18 | | | | |
| 19 | | | | |
| 20 | | | | |

Más personas con discapacidad intelectual integradas

Instituto Tobías Emanuel- Calle 582 No. 37A - 75 Tel. / 572 / 534 02 63 Barrío San Fernando / Cúcuta - Colombia

a - email: Administracion@institutoemanuel.org - www.institutoemanuel.org

Anexo I: Fo. ACOS15 Entrevista



ENTREVISTA
FORMATO

Instituto Tobías Emanuel
Tobías Emanuel

Versión No. 02

Fecha: 10.09.2012

Página: 1 de 2

No. Fo. ACO. 515

| | | | | | |
|---|--|---|-------------------------------------|---|--|
| NOMBRE | | SECCIÓN DEL ENTREVISTADO | | EDUCACIÓN | |
| ENTREVISTA GENERAL | | | | | |
| 01. ¿Cómo se llama el entrevistado? | | | | | |
| 02. ¿Conoce al entrevistado? | | | 03. ¿Entrevista? | | |
| <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO | | | | | |
| 04. ¿A qué se dedica? | | 05. ¿Educación recibida? | | | |
| | | | | | |
| 06. ¿Conoce al entrevistado? | | | 07. ¿Entrevista? | | |
| | | | | | |
| 08. ¿Entrevista al entrevistado? | | | 09. ¿Conoce al entrevistado? | | |
| | | | | | |
| 10. ¿Conoce al entrevistado? | | | 11. ¿Entrevista al entrevistado? | | |
| | | | | | |
| AUTOEVALUACIÓN | | | | | |
| 12. ¿Cómo se llama? | | | 13. ¿Cómo se llama el entrevistado? | | |
| | | | | | |
| 14. ¿Entrevista? | | | 15. ¿Entrevista? | | |
| | | | | | |
| EDUCACIÓN | | | | | |
| 16. ¿Entrevista? | | | 17. ¿Entrevista? | | |
| <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO | | | | | |
| 18. ¿Entrevista? | | 19. ¿Entrevista? | | | |
| | | | | | |
| EXPERIENCIA | | | | | |
| 20. ¿Entrevista al entrevistado? | | | 21. ¿Entrevista al entrevistado? | | |
| | | | | | |
| 22. ¿Entrevista al entrevistado? | | | 23. ¿Entrevista al entrevistado? | | |
| | | | | | |
| EVALUACIÓN DE LA ENTREVISTA | | | | | |
| 24. ¿Entrevista? | | 25. ¿Entrevista? | | 26. ¿Entrevista? | |
| <input type="checkbox"/> Elegante, bien presentado | | <input type="checkbox"/> Bien presentado | | <input type="checkbox"/> Desaliñado en su apariencia personal | |
| <input type="checkbox"/> Muy mala presentación personal | | | | | |
| 27. ¿Entrevista? | | 28. ¿Entrevista? | | 29. ¿Entrevista? | |
| <input type="checkbox"/> Culto refinado en sus modelos | | <input type="checkbox"/> Buenos modelos | | <input type="checkbox"/> Modelos inadecuados | |
| <input type="checkbox"/> Muy burdo, grosero | | | | | |
| 30. ¿Entrevista? | | 31. ¿Entrevista? | | 32. ¿Entrevista? | |
| <input type="checkbox"/> Extrovertido, hablador | | <input type="checkbox"/> Simpático, expresivo, amigable | | <input type="checkbox"/> Tímido, introvertido, temeroso | |
| <input type="checkbox"/> Asocial, brusco | | | | | |
| 33. ¿Entrevista? | | 34. ¿Entrevista? | | 35. ¿Entrevista? | |
| <input type="checkbox"/> Expresión y lenguaje excelente | | <input type="checkbox"/> Se expresa bien | | <input type="checkbox"/> Regular, se expresa con dificultad | |
| <input type="checkbox"/> Torpe, no se le entiende | | | | | |
| 36. ¿Entrevista? | | 37. ¿Entrevista? | | 38. ¿Entrevista? | |
| <input type="checkbox"/> Muy seguro de sí mismo, muestra firmeza y decisión | | <input type="checkbox"/> Seguro de sí mismo | | <input type="checkbox"/> No muy seguro, no muy firme, no muy decidido | |
| <input type="checkbox"/> Inseguro, muy indeciso, amedrentado | | | | | |

Entrevistado por:
 Nombre y Apellido
 Cargo

Entrevistado por:
 Nombre y Apellido
 Cargo


Entrevistado por:
 Nombre y Apellido
 Cargo



No. PG 400 312

| ENTREVISTADOR* | |
|---|--|
| <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div> | |

PROPUESTA DEL ANEXO I:



**ENTREVISTA
FORIATO**

Instituto Tobías Errazuriz

Versión No. 01

Fecha: 01.06.2021

Página: 1 de 2

No. de ACC: 508

| | | | | | |
|---|----|---|---|----------------------|----------------------------------|
| Nombre | | Código de identificación | | Código de entrevista | |
| ENTREVISTA GENERAL | | | | | |
| 01. ¿Cómo se llama su hijo/a? | | | | | |
| 02. ¿Siente dolor físico o emocional? | | 03. ¿Dolor físico? | | | |
| <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO | | | | | |
| 04. ¿Ha sufrido? | | 05. ¿Dolor emocional? | | | |
| 06. ¿Siente tristeza o preocupación? | | 07. ¿Ansiedad? | | | |
| 08. ¿Puede hacer actividades cotidianas? | | 09. ¿Con quién vive? | | | |
| 10. ¿Con cuántas personas vive? | | 11. ¿En qué se ocupa? | | | |
| AUTOEVALUACIÓN | | | | | |
| 12. ¿Cómo se siente al vivir? | | 13. ¿Cómo se siente al estar en la escuela? | | | |
| 14. ¿Interesado/a? | | 15. ¿Compañero/a? | | | |
| EDUCACIÓN | | | | | |
| 16. ¿Estudia en la escuela? | | 17. ¿En qué grado? | | | |
| <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO | | | | | |
| 18. ¿Por qué? | | 19. ¿Por qué no estudia? | | | |
| EXPERIENCIA | | | | | |
| 20. ¿A qué se dedica actualmente? | | 21. ¿Por qué se dedica a eso? | | | |
| 22. ¿Por qué se dedica a eso? | | 23. ¿Por qué no se dedica a eso? | | | |
| EVALUACIÓN DE LA ENTREVISTA | | | | | |
| 24. ¿Presentación personal? | | | | | |
| 10 | 10 | 5 | 5 | 2 | (Muy mala presentación personal) |
| 25. ¿Educación personal? | | | | | |
| 10 | 10 | 5 | 5 | 2 | (Muy mala educación personal) |
| 26. ¿Control personal y social? | | | | | |
| 10 | 10 | 5 | 5 | 2 | (Muy mala educación personal) |
| 27. ¿Actitud personal y social? | | | | | |
| 10 | 10 | 5 | 5 | 2 | (Muy mala educación personal) |
| 28. ¿Seguridad personal y social? | | | | | |
| 10 | 10 | 5 | 5 | 2 | (Muy mala educación personal) |
| 29. ¿Seguridad personal y social? | | | | | |
| 10 | 10 | 5 | 5 | 2 | (Muy mala educación personal) |
| 30. ¿Seguridad personal y social? | | | | | |
| 10 | 10 | 5 | 5 | 2 | (Muy mala educación personal) |

Entrevista por:

Nombre y Apellido
Cargo

Entrevista por:

Nombre y Apellido
Cargo

Entrevista por:

Nombre y Apellido
Cargo

| | | | | | |
|--------------------------------|--|---|--|---|--|
| 10 | Tiene deseo de presentar el trabajo de acuerdo con sus expectativas | 5 | No tiene claridad sobre proyectos hacia el futuro | 2 | No muestra emoción ni sabe lo que quiere |
| 07. COMPETENCIAS Y HABILIDADES | | | | | |
| 10 | Con capacidad para resolver conflictos, trabajar en equipo y pro actividad | 5 | En ocasiones prefiere trabajar solo, requiere iniciativa y busca apoyo para resolver conflicto | 2 | Autoeficiente, con dificultad para trabajar en equipo, poca iniciativa y con dificultad para resolver conflictos |
| 08. AMBIENTE FAMILIAR | | | | | |
| 10 | Excelente ambiente familiar, muy buena unión e integración | 5 | Familia que muestra signos dignos de conflicto y desunión | 2 | Familia desorganizada, y desunida sin ninguna armonía, ambiente negativo |
| 09. ESTABILIDAD LABORAL | | | | | |
| 10 | Aporta estabilidad laboral y adherencia a los cargos | 5 | Presenta cambios de trabajo con razones justificadas (cambios de ascensos) | 2 | Presenta cambios de trabajo sin razones justificadas |

| RESULTADO DE LA ENTREVISTA | | |
|----------------------------|--------------------------------------|----------------|
| <input type="text"/> | Puntos | Observaciones: |
| <input type="text"/> | Candidato no elegible | |
| <input type="text"/> | Candidato elegible pero con reservas | |
| <input type="text"/> | Candidato elegible | |

| ENTREVISTADOR |
|-------------------------------|
| |
| <small>Nombre y Cargo</small> |

Fuente: Elaboración Procesos Inteligentes S.A. (Outsourcing contratado por el ITE) y modificado por la autora.